

**ANALISIS PENGARUH PERENCANAAN STRATEGI DAN
PERENCANAAN OPERASIONAL TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN YANG DIPENGARUHI
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN
(STUDI EMPIRIS PADA INDUSTRI KECIL MENENGAH BATIK
DI PEKALONGAN)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :
LIA DHIANA
NIM. C 4A001067**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2003**



Sertifikasi

Saya, Lia Dhiana, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapat gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Lia Dhiana

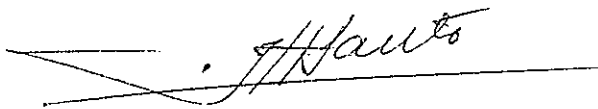
18 Juni 2003

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesisi berjudul :
ANALISIS PENGARUH PERENCANAAN STRATEGI DAN
PERENCANAAN OPERASIONAL TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN YANG DIPENGARUHI
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN
(Studi Empiris pada industri Kecil Menengah Batik di Pekalongan)

Yang disusun oleh Lia Dhiana, NIM C4A001067
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 18 Juni 2003
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Drs. L. Suryanto, MM

Pembimbing Anggota



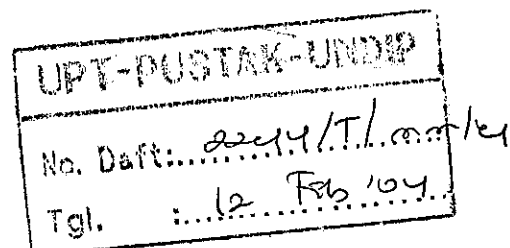
Drs. M. Syafrudin, Msi. Akt

Semarang, 18 Juni 2003
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

iii



MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*“Barang siapa yang bersungguh-sungguh mendekatkan kepada Allah (bertaqwa) niscaya akan diberi jalan keluar bagi setiap urusannya, dan akan diberi rizqi dari tempat yang tidak disangka-sangka, dan barang siapa yang bertawakal hanya kepada Allah niscaya akan dicukupi segala kebutuhannya”
(Surat At-Thalaq : 2-3)*

*“Barang siapa berjalan untuk menuntut ilmu maka Allah akan memudahkan baginya jalan ke surga”
(HR. Muslim)*

*Kupersembahkan untuk kedua orang tuaku yang tak pernah
lelah berjuang dan tak pernah berhenti memberikan kasih
sayang untuk anak-anaknya.*

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the effect of strategic planning and operational strategic towards company performance in which have been affected by environment uncertainty in the small and medium enterprises in Pekalongan.

The research used 4 simple linear regression models. First model, used strategic planning as dependent variable and environment uncertainty as independent variable. Second model, used operational planning as dependent variable and environment uncertainty as independent variable. Third model, used firm performance as dependent variable and strategic planning as independent variable. Fourth model, used firm performance as dependent variable and operational planning as independent variable. 80 samples were collected by purposive sampling method and data were collected by questionnaire and interview.

The result of this research showed that there were insignificant impact of environment uncertainty on strategic planning, and strategic planning was having insignificant impact on firm performance. It was proved by the probability score of dependent variable over the score 0.05 (significance at α 5%). There were significant impact of environment uncertainty on operational planning, and operational planning was having insignificant impact on firm performance. It was proved by the probability score of dependent variable below the score 0.05 (significance at α 5%).

Keywords : *strategic planning, operational planning, firm performance, environment uncertainty.*

ABSTRAKSI

Perusahaan-perusahaan yang beroperasi dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti akan menghadapi kesulitan untuk menghasilkan prakiraan yang akurat dan mengalami kesulitan dalam memprediksi perubahan. Perencanaan yang akurat secara potensial dapat membantu organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang tidak pasti. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh perencanaan strategi dan perencanaan operasional terhadap kinerja perusahaan yang dipengaruhi oleh ketidakpastian lingkungan pada industri kecil menengah batik di Pekalongan.

Penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana, dengan 4 model persamaan regresi linier. Model pertama, perencanaan strategi sebagai variabel dependen dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel independen. Model kedua, perencanaan operasional sebagai variabel dependen dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel independen. Model ketiga, kinerja perusahaan sebagai variabel dependen dan perencanaan strategi sebagai variabel independen. Model keempat, kinerja perusahaan sebagai variabel dependen dan perencanaan operasional sebagai variabel independen. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 80 responden. Teknik pengambilan sampel dengan secara tidak acak (*purposive sampling*). Metode pengambilan data adalah dengan penyebaran kuesioner dan wawancara.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap perencanaan strategi, namun ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap perencanaan operasional. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perencanaan strategi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan, namun perencanaan operasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Ini dibuktikan dengan menggunakan uji t (t_{test}), pada *level of significance* 5% ($\alpha=0.05$) atau pada *confidence level* 95%.

Kata Kunci : Perencanaan strategi, Perencanaan Operasional, Kinerja Perusahaan, Ketidakpastian lingkungan.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT. atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul : “Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi Dan Perencanaan Operasional Terhadap Kinerja Perusahaan Yang Dipengaruhi Ketidakpastian Lingkungan (Studi Empiris Pada Industri Kecil Menengah Batik Di Pekalongan)”.

Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana pada Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.

Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Drs. L. Suryanto, MM., selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah banyak membantu memberikan perhatian, meluangkan waktu dan tenaga dalam memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis ini.
3. Bapak Drs. M. Syafrudin, Msi.Akt., selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah banyak membantu memberikan perhatian, meluangkan waktu dan tenaga dalam memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen beserta staff karyawan Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

5. Keluarga Tercinta (Papa, Mama, Dik Nita, Dik Vitto dan Dik Mahendra) yang selalu memberikan kasih sayang, dukungan dan doa sepenuhnya dalam penyelesaian studi penulis.
6. Teman-teman Angkatan XV-B Sore, teman-teman manajemen stratejik, pasukan bodrek (Ana, Adi, Doni, Daniel, Didin, Harum, Lina, Tata, dan dewan komisaris) yang memberikan semangat, masukan dan bantuan dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Abdullah dan Hasan Zaki, terima kasih untuk waktu dan tenaganya membantu pengambilan data di Pekalongan.
8. Ira dan Lulu' terima kasih untuk semangat, doa dan kesetiaan dalam berbagi suka dan duka.
9. D. Adhitya Walidi, terima kasih untuk perhatian, kasih yang diberikan dan doanya, *You give me a new spirit*.

Semarang, Juni 2003

Penulis

Lia Dhiana

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Surat Pengesahan Tesis	iii
Halaman Motto/Persembahan	iv
<i>Abstract</i>	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Permasalahan	1
1.2. Perumusan Masalah	8
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
 BAB II TELAAH PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori	1
2.1.1. Usaha Kecil Menengah	11
2.1.2. Definisi Usaha Kecil Menengah di Indonesia	12
2.1.3. Ketidakpastian Lingkungan	13
2.1.4. Perencanaan Strategi dan Operasional UKM	17
2.1.5. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Perencanaan Strategi dan Perencanaan Operasional	20
2.1.6. Kinerja Perusahaan	22
2.1.7. Pengaruh Perencanaan Strategi dan Perencanaan Operasional Terhadap Kinerja Perusahaan	25

2.2.. Kerangka Pemikiran Teoritis	27
2.3 Hipotesis-Hipotesis Penelitian	28
2.4 Penelitian-Penelitian Terdahulu	28
2.5 Definisi Operasional Variabel	31

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data	32
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian	33
3.2.1. Populasi Penelitian	33
3.2.2. Sampel Penelitian	34
3.3. Metode Pengumpulan Data	35
3.3.1. Penyebaran Kuesioner	36
3.3.2. Wawancara	36
3.4. Uji Validitas dan Reliabilitas	37
3.5. Analisis Data	38
3.5.1. Deskriptif Kualitatif	38
3.5.2. Analisis Data Kuantitatif	38
3.6. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	41
3.7.1. Uji Normalitas	41
3.7.2. Uji Heteroskedastisitas	41
3.7. Pengujian Hipotesis	42

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Industri Kecil Menengah Batik di Pekalongan	44
4.2. Gambaran Umum Responden	46
4.3. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	49
4.4. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	52
4.6.1. Uji Normalitas	52

4.6.2. Uji Heteroskedastisitas	53
4.5. Hasil Analisis Regresi	54
4.6. Hasil Pengujian Hipotesis	56
4.6.1. Pengujian Hipotesis Pertama	56
4.5.2. Pengujian Hipotesis Kedua	58
4.5.3. Pengujian Hipotesis Ketiga	60
4.5.4. Pengujian Hipotesis Keempat	62
 BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	
5.1. Simpulan	64
5.2. Implikasi Kebijakan	67
5.3. Keterbatasan Penelitian	68
5.4. Penelitian Yang Akan Datang	70
 DAFTAR PUSTAKA	
 DAFTAR RIWAYAT HIDUP	
 LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Halaman	
Tabel 1.1. Realisasi Ekspor di Pekalongan Jenis Komoditi Batik/ Batik Printing pada Tahun 1997-2001	5
Tabel 1.2. Kelompok Industri Kecil Menengah Formal Industri Batik di Pekalongan pada Tahun 1997-2001	6
Tabel 1.3. Kelompok Industri Kecil Menengah Non Formal Industri Batik di Pekalongan pada Tahun 1997-2001	6
Tabel 2.1. Definisi Operasional Variabel	31
Tabel 4.1. Kelompok Industri Kecil Menengah Formal Industri Batik di Pekalongan pada Tahun 1997-2001	45
Tabel 4.2. Kelompok Industri Kecil Menengah Non Formal Industri Batik di Pekalongan pada Tahun 1997-2001	46
Tabel 4.3. Karakteristik Responden	48
Tabel 4.4. Uji Validitas dan Reliabilitas	51
Tabel 4.5. Hasil Regresi Pengujian Hipotesis 1 Uji T	57
Tabel 4.6. Hasil Regresi Pengujian Hipotesis 2 Uji T	59
Tabel 4.7. Hasil Regresi Pengujian Hipotesis 3 Uji T	60
Tabel 4.5. Hasil Regresi Pengujian Hipotesis 4 Uji T	62

DAFTAR GAMBAR

Halaman	
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis	27

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pada umumnya, organisasi bisnis baik itu perusahaan besar ataupun usaha kecil menengah yang didirikan memiliki tiga tujuan ekonomis yang memberikan pedoman arah strategik, yaitu untuk kelangsungan hidup (*survival*), pertumbuhan (*growth*), dan profitabilitas (*profitability*) (Pearce dan Robinson, 1997). Setelah tujuan ditetapkan, perusahaan perlu menetapkan strategi agar tujuan perusahaan dapat dicapai. Banyak faktor yang mempengaruhi perumusan dan pengendalian strategi perusahaan, dimana faktor-faktor tersebut terdiri dari faktor internal dan eksternal (Pearce dan Robinson, 1997).

Faktor internal relatif berada dalam kendali manajemen perusahaan, sedangkan faktor eksternal dipandang sebagai kondisi dinamis yang menciptakan kesempatan (*opportunities*), ancaman (*threats*), menyediakan sumber daya (*external resources*) (Clark *et al.*, 1994; Pearce dan Robinson, 1997). Faktor eksternal ini bersifat tak terkendali (*uncontrollable*) dan sulit untuk diramalkan perubahannya (*unpredictable*) (Clark *et al.*, 1994; Pearce dan Robinson, 1997). Lebih jauh beberapa pakar (Child, 1997; Kotey and Meredith, 1997; Pearce dan Robinson, 1997) menyatakan bahwa faktor eksternal mempengaruhi pemilihan dan formulasi strategi secara langsung.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Kondisi lingkungan eksternal perusahaan dapat digambarkan dalam sebuah kontinum, dari kondisi yang menguntungkan (*benign environment*) sampai kondisi tidak ramah (*hostile environment*) (McGhee and Rubach, 1996). Lingkungan yang tidak ramah dipandang sebagai kondisi yang negatif dan penuh ketidakpastian dan di luar kendali perusahaan (McGhee and Rubach, 1996). Lebih jauh Covin and Slevin (1989) menyatakan bahwa lingkungan eksternal ditandai dengan iklim industri yang tidak menentu, persaingan yang ketat, dan perubahan yang mendadak. Sehingga kondisi lingkungan yang seperti ini peluang yang tersedia (*exploitable opportunities*) relatif sedikit. Sebaliknya lingkungan eksternal yang menguntungkan mencerminkan kondisi sektor-sektor lingkungan yang relatif stabil, aman, serta tersedia peluang pasar dan sumber investasi yang berlimpah (Covin and Slevin 1989; McGhee and Rubach, 1996).

Krisis ekonomi yang sedang dihadapi Indonesia merupakan kondisi lingkungan yang tidak ramah. Krisis ekonomi yang menimpa sejak pertengahan tahun 1997 telah mengubah pola konsumsi dan bisnis di negara-negara Asia secara signifikan (Global Perspective, 2000). Indonesia merupakan negara yang paling parah ditimpa krisis. Sampai saat inipun belum juga menunjukkan tanda-tanda kepulihan. Indikator paling nyata dari belum berlalunya krisis ekonomi di Indonesia adalah belum stabilnya nilai tukar rupiah terhadap dollar Amerika (Global Perspective, 2000).

Indonesia tidak hanya menghadapi krisis ekonomi saja, situasi ini menyebabkan munculnya krisis-krisis yang lain seperti krisis politik, sosial, dan

kemanan dan bisa disebut sebagai krisis multidimensional. Imbas dari krisis yang menimpa Indonesia menyebabkan bank-bank swasta, perusahaan besar, maupun UKM terkena imbasnya, banyak yang gulung tikar dan menutup usahanya.

Para pakar dan peneliti di barat pada umumnya berpendapat bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang tinggi dengan lingkungannya, memperlihatkan kinerja yang lebih baik, ketimbang perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang rendah (Beal, 2000; Covin and Slevin, 1989; Kim and McIntosh, 1996). Singkatnya, kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan tergantung pada kemampuannya untuk memantau dan beradaptasi dengan lingkungan. Sektor-sektor lingkungan eksternal meliputi antara lain konsumen, pesaing, pasar, pemerintah, pemasok, distributor, sikap masyarakat, ekonomi dan teknologi (Clark *et al.*, 1997; Pearce dan Robinson, 1997; Rue and Ibrahim, 1998; Shrader *et al.*, 1989).

Lindsay and Rue (1980) dalam Shrader et al. (1989) menyatakan bahwa dalam perusahaan besar mengharuskan adanya perencanaan, sedangkan perusahaan kecil menengah dengan sumber daya dan pilihan strategi yang terbatas (Robinson and Pearce, 1984) berkemungkinan kecil untuk melakukan hal yang sama. Ketidakpastian lingkungan yang dihadapi menuntut perusahaan untuk lebih banyak menerapkan formalitas dalam prosedur perencanaannya. Perusahaan-perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang tidak pasti akan menghadapi kesulitan untuk menghasilkan prakiraan yang akurat dan mengalami kesulitan dalam memprediksikan perubahan.

Ketidakpastian lingkungan eksternal juga akan membebani ketrampilan manajerial serta kemampuan perusahaan dalam merespon masalah yang dihadapi. Perencanaan yang akurat secara potensial dapat membantu organisasi dalam adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal perusahaan (Lindsay and Rue, 1980; Pearce and Robinson, 1997; Rue and Ibrahim, 1998; Shrader, *et al.*, 1989).

Menurut pendapat Stainer (1944) yang dikutip oleh Zulkifli (1998) bahwa perencanaan erat sekali hubungannya dengan keseluruhan proses manajemen, sehingga perencanaan itu sendiri tidak dapat dipisahkan dari fungsi-fungsi manajemen lainnya, seperti : *organizing, directing, motivating, dan controlling*. Berdasarkan artikel terdahulu yang banyak menuliskan hubungan antara perencanaan dengan kinerja menyatakan bahwa terdapat dua aliran utama, yaitu yang pertama menyatakan bahwa perencanaan meningkatkan keuntungan (Aram and Cowen, 1991 dalam Rue and Ibrahim, 1998), dan yang kedua menyatakan bahwa perencanaan yang baik merupakan kunci menuju sukses (Hillidge, 1990; Branch, 1991; Brokaw, 1992; Knight, 1993 yang dikutip oleh Rue and Ibrahim, 1998).

Pada penelitian ini memfokuskan pada industri kecil menengah manufaktur yang berada di Pekalongan yang terkenal dengan sentra industri batiknya. Pembangunan saat ini oleh Pemerintah Daerah Pekalongan lebih memperhatikan pada pusat pembelanjaan batik baik tradisional maupun modern. Namun dengan adanya krisis moneter sejak pertengahan tahun 1997 sangat dirasakan akibatnya oleh sektor industri batik yang menyebabkan naiknya bahan dasar industri, misalnya : sutra dan benang, yang diakibatkan melonjaknya nilai kurs dolar. Sehingga banyak perusahaan

batik mengurangi produksinya karena nilai jual tidak seimbang dengan nilai produksi, dilain pihak daya beli masyarakat menurun sehingga pengusaha tidak berani memproduksi barang secara berlebihan tanpa adanya pesanan dari konsumen. Akibat pengurangan atau penghentian produksi dikhawatirkan akan terjadi pemutusan hubungan kerja secara bertahap yang pada akhirnya mematikan perusahaan itu sendiri.

Nilai realisasi ekspor di Pekalongan jenis komoditi batik di tahun 1997 masih mencapai angka yang tertinggi, namun pada tahun 1998 mengalami penurunan yang drastis akibat dari pengaruh krisis moneter. Namun pada tahun 1999 terjadi kenaikan nilai pada realisasi ekspor industri batik, dan pada tahun 2000 kembali terjadi penurunan. Tahun 2001 realisasi ekspor batik terlihat adanya kenaikan yang cukup tinggi. Nilai realisasi ekspor batik di Pekalongan dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Realisasi Ekspor di Pekalongan Jenis Komoditi Batik /Batik Printing Tahun 1997-2001

Tahun	Volume (kg)	Nilai US\$
1997	105.759,60	1.486.354
1998	24.292,50	205.540,27
1999	67.853,50	384.962,26
2000	113.555,00	1.157.587,30
2001	808.355,59	2.395.600,81

Sumber : diolah dari data Kantor Perindag Pekalongan 1997-2001

Kantor Perindag Pekalongan membedakan industri kecil menengah menjadi dua, yaitu industri kecil menengah formal dan non formal. Industri kecil menengah

formal adalah industri kecil menengah yang mendaftarkan usahanya ke Kantor Perindag Pekalongan (berdasar pada surat ijin usaha), sedangkan industri kecil menengah non formal diketahui jumlahnya dari sentra usaha/industri. Menurut data dari Kantor Perindag Pekalongan jumlah dari usaha kecil menengah batik dari tahun 1997 sampai dengan 2001 tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 1.2.
Kelompok Industri Kecil Menengah Formal Industri Batik di Pekalongan
Tahun 1997-2001

Tahun	1997	1998	1999	2000	2001
Unit usaha	194	198	198	210	217
T.Kerja	5.503	5.864	5.864	6.359	6.562
B.Baku (Rp,000)	52.777.031	70.001.104	33.937.857	53.294.130	54.676.790
Jml Produksi (meter)	5.854.307	5.913.187	2.741.290	5.438.176	5.438.176
Nilai Produksi (Rp,000)	87.814.607	91.493.552	47.972.578	108.763.535	111.691.735

Sumber : diolah dari data Kantor Perindag Pekalongan 1997-2001

Tabel 1.3.
Kelompok Industri Kecil Menengah Non Formal Industri Batik di Pekalongan
Tahun 1997-2001

Tahun	1997	1998	1999	2000	2001
Unit usaha	14.245	3.329	198	12.199	12.224
T.Kerja	14.414	77.855	5.864	81.432	81.491
B.Baku (Rp,000)	6.266.848	72.549.025	33.937.857	5.169.540	4.180.884
Jml Produksi (meter)	691.872	7.636.739	2.741.290	6.177.109	6.177.109
Nilai Produksi (Rp,000)	10.378.080	133.642.942	47.972.578	92.651.642	92.690.642

Sumber : diolah dari data Kantor Perindag Pekalongan 1997-2001

Penelitian ini lebih memfokuskan pada industri kecil menengah batik pada kelompok formal di Pekalongan yang terdapat dalam data sekunder yang diperoleh dari data Kantor Perindag Pekalongan (1997-2001). Karena berdasarkan hasil pemantauan Kantor Perindag Pekalongan industri kecil menengah batik sejak masa krisis pertengahan tahun 1997 tercatat sebanyak 194 unit usaha dan sampai tahun 2001 tetap bertahan bahkan terdapat kenaikan sebesar 217 unit usaha. Kenaikan jumlah unit usaha industri kecil menengah batik pada tahun 1997 sampai 2001 sebesar 10,5 %. Sedangkan pada industri kecil menengah batik yang non formal jumlah unit usahanya fluktuatif sejak terjadinya krisis pertengahan tahun 1997. Hal ini menandakan bahwa industri kecil menengah rentan terhadap dampak krisis ekonomi, karena industri kecil menengah kurang mampu beradaptasi terhadap kondisi lingkungan eksternal yang tidak ramah.

Shrader et al. (1989) serta Rue and Ibrahim (1998) menyimpulkan bahwa paradigma pengaruh perencanaan dan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang kritis dan menarik untuk dikaji. Namun penelitian empiris (yang dipublikasikan) yang berkenaan dengan paradigma tersebut dalam konteks perusahaan maupun industri di Indonesia belum pernah dilakukan. Krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia merupakan *setting* yang tepat untuk menguji paradigma pengaruh perencanaan strategi dan perencanaan operasional terhadap kinerja yang dipengaruhi ketidakpastian lingkungan, perusahaan ke dalam konteks industri kecil menengah batik di Pekalongan.

1.2. Perumusan Masalah

Faktor lingkungan eksternal berperan penting bagi perusahaan terutama dalam menentukan pemilihan arah dan formulasi strategi perusahaan. Adanya perubahan dalam lingkungan eksternal yang tidak pasti (*uncertainty*) dan tidak dapat diprediksi (*unpredictable*) menuntut kapabilitas perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut agar kelangsungan hidup (*survival*) perusahaan tetap bertahan. Sementara itu perencanaan merupakan suatu alat untuk melakukan adaptasi dan juga merupakan faktor penentu kinerja perusahaan. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan sumber keunggulan bersaing.

Pengaruh perencanaan strategi dan perencanaan operasional terhadap kinerja perusahaan yang dipengaruhi ketidakpastian lingkungan merupakan sesuatu yang kritikal, namun penelitian empiris yang berkenaan dengan paradigma tersebut masih sedikit. Selain itu krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia merupakan *setting* yang tepat untuk menguji paradigma tersebut pada industri kecil menengah di Indonesia. Menurut Matthews and Scott (1995) Kompleksitas perencanaan yang meliputi perencanaan strategi dan operasional dipengaruhi ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian lingkungan yang tinggi akan berpengaruh terhadap proses perencanaan baik strategi maupun operasional. Namun pada usaha kecil menengah, perencanaan strategi belum secara luas dipraktekkan oleh perusahaan-perusahaan kecil menengah karena keterbatasan waktu dan staf untuk terlibat dalam perencanaan strategi. Sedangkan top manager lebih memperhatikan area fungsional serta

operasional harian perusahaannya, sehingga perencanaan operasional lebih umum dipraktekkan dalam usaha kecil menengah. Berdasarkan penelitian Rue and Ibrahim (1998) dan Shrader et al. (1989) bahwa perusahaan kecil menengah yang secara formal memiliki perencanaan strategi menghasilkan kinerja di atas rata-rata dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki perencanaan strategi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini dirumuskan pertanyaan penelitian (*research question*), sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap perencanaan strategi pada industri kecil menengah batik di Pekalongan?.
2. Bagaimanakah pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap perencanaan operasional pada industri kecil menengah batik di Pekalongan?.
3. Bagaimanakah pengaruh perencanaan strategi terhadap kinerja perusahaan pada industri kecil menengah batik di Pekalongan?.
4. Bagaimanakah pengaruh perencanaan operasional terhadap kinerja perusahaan pada industri kecil menengah batik di Pekalongan?.

1.3. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap perencanaan strategi pada industri kecil menengah batik di Pekalongan.

2. Menganalisis pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap perencanaan operasional pada industri kecil menengah batik di Pekalongan.
3. Menganalisis pengaruh perencanaan strategi terhadap kinerja perusahaan pada industri kecil menengah batik di Pekalongan.
4. Menganalisis pengaruh perencanaan operasional terhadap kinerja perusahaan pada industri kecil menengah batik di Pekalongan.

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah :

- Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana perencanaan yang dijalankan perusahaan-perusahaan kecil menengah dapat mengakomodasikan diri dengan ketidakpastian lingkungan.
- Sebagai tambahan referensi atau masukan bagi perusahaan kecil menengah untuk memberikan perhatian yang mendalam dalam merumuskan perencanaan agar diperoleh kinerja yang optimal, sehingga evaluasi dan perbaikan dapat dilakukan pada strategi yang dijalankan sekarang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Usaha Kecil Menengah

Menurut Gore et al. (1992) dalam Hill (2001) menyatakan “usaha kecil menengah merupakan sesuatu yang mudah dan dikenal bila dilihat tetapi sulit untuk mendefinisikannya”, sedangkan menurut Storey (1994) dalam Hill (2001) mencatat tidak ada satu definisi mengenai usaha kecil menengah namun secara keseluruhan definisi tersebut dapat diterima, ditambahkan juga bahwa usaha kecil dan menengah bukan merupakan suatu industri dimana memerlukan tingkat kapital yang tinggi, penjualan serta pekerja pada industri petro kimia dengan bengkel perbaikan mobil, hal ini berarti bahwa usaha kecil menengah berhubungan dengan ukuran perusahaan, jumlah pekerja yang ada, tingkat penjualan, keuntungan dan lain sebagainya.

Secara umum definisi mengenai usaha kecil dan menengah masih berdasarkan kepada gambaran yang diberikan oleh Bolton Committee (1971) dalam Hill (2001). Bolton Committee (1971) mengidentifikasikan karakteristik yang penting dari usaha kecil dan menengah yang sangat berpengaruh terhadap manajemen dan pembuatan keputusan di dalam usaha kecil dan menengah, mereka membentuk dengan apa yang

disebut menurut “economic” definisi dan “statistical” definisi yang di dalamnya terdapat kriteria sebagai berikut :

- Usaha kecil menengah secara relatif memiliki bagian kecil dalam pangsa pasar.
- Usaha kecil menengah diatur (*manage*) langsung oleh pemilik atau bagian dari pemilik secara personal, tidak melalui perantara struktur manajemen yang formal.
- Usaha kecil menengah berdiri sendiri (*independen*) tidak merupakan sesuatu yang dibentuk atau bagian dari usaha yang besar.

2.1.2. Definisi Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia

Banyak definisi dari usaha kecil dan menengah yang ada di Indonesia. Biro Pusat Statistik mengelompokkan industri ke dalam empat golongan :

- (a) Industri rumah tangga : 1 – 4 orang karyawan/perusahaan
- (b) Industri Kecil : 5 – 19 orang karyawan/perusahaan
- (c) Industri Sedang : 20-99 orang karyawan/perusahaan
- (d) Industri besar : lebih dari 100 orang karyawan/perusahaan

Selain kriteria industri kecil dan menengah yang digunakan dalam penelitian ini, batasan lain yang digunakan yaitu menurut UU No.9/1995. Menurut UU ini yang dimaksud dengan usaha kecil adalah :

- (a) memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200 juta, tidak termasuk tanah dan bangunan, atau
- (b) memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 1 milyar
- (c) milik warga negara Indonesia
- (d) berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tak langsung dengan usaha besar.
- (e) Berbentuk usaha perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum dan atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.

2.1.3. Ketidakpastian Lingkungan

Literatur tentang lingkungan eksternal bisa digolongkan menjadi dua kategori, yaitu : pandangan terpadu dan pandangan perseptual (Gerloff *et al.*, 1991). Pandangan terpadu berkenaan dengan pengamatan lingkungan dan penyesuaian perusahaan pada realita. Berdasarkan pengamatan March and Simon (1958) dalam Gerloff *et al.* (1991) menunjukkan bahwa penyerapan ketidakpastian lingkungan merupakan fungsi kunci perusahaan

Terdapat dua perspektif atau pendekatan untuk mengkonseptualisasikan lingkungan eksternal. Pertama, perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai sumber informasi. Kedua, perspektif yang memandang lingkungan eksternal

sebagai wahana yang menyediakan sumber daya (*resources*) (Clark *et al.*, 1997; Swamidass and Newel, 1987).

Perspektif pertama mengaitkan informasi dengan ketidakpastian lingkungan (*environment uncertainty*). Ketidakpastian lingkungan mengacu pada kondisi lingkungan eksternal yang sulit untuk diramalkan (*unpredictable*) perubahannya (Clark *et al.*, 1997). Sehingga meningkatnya ketidakpastian lingkungan akan mempersulit pemahaman dan bagaimana menginterpretasikan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, ketidakpastian lingkungan berhubungan dengan kemampuan anggota organisasi dalam mengambil keputusan (Clark *et al.*, 1997; Swamidass and Newel, 1987). Perspektif kedua berdasar pada premis bahwa lingkungan eksternal merupakan wahana yang menyediakan sumber daya yang kritikal bagi kelangsungan hidup perusahaan (Swamidass and Newel, 1987). Perspektif kedua juga mengandung makna potensi lingkungan eksternal dalam mengancam sumber daya internal yang dimiliki oleh perusahaan (Clark *et al.*, 1997).

Galbraith (1969) dalam Gerloff et al.(1991) berpendapat bahwa ketidakpastian lingkungan merupakan penentu utama sejumlah proses informasi yang diperlukan yang diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja yang diinginkan perusahaan. Pandangan perseptual dari ketidakpastian lingkungan merupakan proses yang diorientasikan pada kenyataan bahwa mereka berusaha mendeskripsikan tahap-tahap yang meliputi pengamatan, penafsiran, atau pemahaman lingkungan untuk mencapai pendekatan pada artinya.

Miliken (1987) dalam Matthews and Scott (1995) mengemukakan pendapat bahwa ada tiga tipe ketidakpastian, yaitu : keadaan, efek, dan tanggapan - ditambahkan pula bahwa pengaruh dari ketiga tipe ini terhadap tanggapan manajerial akan berbeda-beda.. *Ketidakpastian keadaan*, mengacu pada ketidakmampuan untuk mengetahui atau memperkirakan keadaan lingkungan yang disebabkan kurangnya informasi atau terbatasnya pemahaman tentang hubungan antar elemen-elemen lingkungan. Pertanyaan dari pembuat keputusan adalah “apa yang terjadi atau apa yang mungkin terjadi dalam domain/area pekerjaan saya?”. Menurut Miliken (1987) Matthews and Scott (1995), hal ini merupakan permasalahan yang sering menjadi perhatian para peneliti saat membahas “ketidakpastian lingkungan”. *Ketidakpastian efek*, berarti ketidaktentuan dari akibat perubahan lingkungan terhadap perusahaan. Pertanyaannya berbunyi, “hal apapun yang sedang terjadi atau berlaku pada lingkungan kerja, akan menyebabkan akibat apa pada perusahaan?”. Terakhir, *ketidakpastian tanggapan* berkaitan dengan opsi respon perusahaan. Dengan tipe ketidakpastian ini, pembuat keputusan tidak akan tahu opsi respon yang ada, dan/atau tidak mengetahui akibat-akibat yang mungkin terjadi bila memilih salah satu opsi tersebut. Dan pertanyaannya adalah, “Bagaimana seharusnya kita menanggapi apa yang sedang terjadi dalam lingkungan kerja?”.

Bukti empiris terbaru (Gerloff *et al.*, 1991) mendukung pernyataan Miliken (1987), bahwa dimensi ketidakpastian harus dipelajari secara terpisah, karena masing-masing tipe ketidakpastian memiliki pengaruh yang berbeda. Pada penelitian hubungan antara ketidakpastian lingkungan, perencanaan dan kinerja ini

memfokuskan pada *ketidakpastian lingkungan keadaan* sesuai dengan penelitian (Matthews and Scott, 1995). Berdasarkan hal tersebut maka pada penelitian ini akan menggunakan istilah ketidakpastian lingkungan untuk istilah ketidakpastian lingkungan keadaan seterusnya dalam penelitian ini. Penelitian ini menganalisa bagaimana persepsi tentang tingkat ketidakpastian lingkungan pada lima sektor lingkungan (pelanggan, pemasok, pesaing dan pemerintah) (Matthews and Scott, 1995; Rue and Ibrahim, 1998; Shrader *et al.* 1989).

Menurut pendapat Patterson (1986) yang dikutip oleh Shrader *et al.* (1989) bahwa bisnis usaha kecil sering dihadapkan pada masalah ketidakpastian lingkungan yang makin meningkat. Meskipun bisnis usaha tersebut kecil, bukan berarti pengoperasian bisnis perusahaan kecil dianggap mudah atau dianggap hanya membutuhkan sedikit keahlian dibandingkan dengan sebuah perusahaan besar. Penanganan bisnis usaha kecil dalam waktu yang sulit bahkan lebih menantang dibandingkan dengan penanganan perusahaan yang lebih besar karena manajemen perusahaan kecil harus menghadapi sumber daya manusia dan finansial yang terbatas untuk merespon terhadap hambatan-hambatan lingkungan. Bourgeois (1985) yang dikutip oleh Gerloff *et al.* (1991) berpendapat bahwa tim top manajemen terdiri dari individu yang memahami ketidakpastian lingkungan secara berbeda-beda dan harus membagi informasi, opini, dan persepsi.

2.1.4. Perencanaan Strategis dan Operasional Usaha Kecil Menengah

Berdasarkan penelitian para pakar secara umum, disimpulkan bahwa perencana mengalahkan non-perencana, pemikirannya adalah bahwa perusahaan yang memiliki rencana formal lebih unggul dibandingkan dengan rencana informal, karena proses penulisan rencana mengharuskan untuk menuangkan ide-ide dan tujuan-tujuan untuk dipikirkan secara matang (Hopkins and Hopkins, 1997; Rue and Ibrahim, 1998; Shrader et al., 1989). Pendapat ini juga didukung oleh Robinson and Pearce (1984) yang dikutip oleh Shrader et al. (1989) bahwa makin rumit proses perencanaan maka makin baik pula kinerja organisasi. Proses perencanaan terdiri dari tiga komponen utama (Armstrong, 1982 dalam Shrader *et al.*, 1989 ; Robinson and Pearce, 1984), yaitu : (1) perumusan, yang meliputi pengembangan misi, penentuan tujuan utama, penilaian lingkungan eksternal dan internal, dan evaluasi serta pemilihan alternatif; (2) penerapan; dan (3) pengendalian.

Orpen (1985) menyatakan bahwa perencanaan menguntungkan perusahaan-perusahaan kecil dengan mendorong mereka untuk mencari alternatif-alternatif baru guna meningkatkan penjualan dan posisi kompetitif mereka. Menurut Bracker et al. (1988) mengemukakan bahwa perencanaan yang matang menguntungkan perusahaan kecil dalam industri dinamis yang berkembang pesat.

Berdasarkan hasil penelitian Rue and Ibrahim (1998) dan Shrader et al. (1989), menyatakan bahwa top manager atau CEO dalam perusahaan kecil menengah

mengindikasikan perencanaan perusahaan pada umumnya dikerjakan sendiri, yang artinya top manager atau CEO sekaligus sebagai perencana.

Perencanaan strategi pada berbagai keadaan usaha yang seharusnya dimiliki oleh perusahaan baik besar maupun kecil. Karena dengan manajemen strategi akan dapat berfungsi sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan serta alternatif jalan yang akan ditempuh guna pencapaian tujuan tersebut (Nurwening, 1997). Perlu diingat bahwa proses perencanaan strategi ini adalah suatu pemikiran strategik (*strategic thinking*) dari para pemilik usaha. Perencanaan strategi tidak harus bersifat formal namun pemikiran strategik ini setidaknya mensitesiskan intuisi dan kreativitas wirausaha ke dalam visi masa depan (Rambat, 2002)

Perencanaan strategi merupakan sebuah rencana tertulis jangka panjang, yang didalamnya menyatakan misi perusahaan dan pernyataan tujuan organisasi. Perencanaan strategi juga dianggap memberikan substansi dimana kinerja perusahaan dapat dikontrol dan diukur (Rue and Ibrahim, 1998; Shrader *et al.*, 1989). Ditambahkan pula menurut Hopkins and Hopkins (1997) perencanaan strategi adalah sebagai proses penggunaan kriteria sistematis dan investigasi yang sangat teliti untuk merumuskan, menetapkan dan mengendalikan strategi serta mendokumentasikan harapan-harapan organisasi secara formal. Perencanaan strategik biasanya mencakup periode waktu satu sampai lima tahun (Matthews and Scott, 1995; Pearce and Robinson, 1997; Rue and Ibrahim, 1998; Shrader *et al.*, 1984.).

Orpen (1985) menyatakan bahwa perencanaan strategi menguntungkan perusahaan-perusahaan kecil dengan mendorong mereka untuk mencari alternatif-

alternatif baru guna meningkatkan penjualan dan posisi kompetitif mereka. Menurut Bracker et al. (1988) mengemukakan bahwa perencanaan strategi yang matang menguntungkan perusahaan kecil dalam industri dinamis yang berkembang pesat. Namun perencanaan strategi belum secara luas di praktekkan oleh perusahaan-perusahaan kecil karena perusahaan kecil belum secara umum memiliki staff serta kesempatan untuk terlibat dalam perencanaan strategik (Robinson and Pearce, 1983; Shrader *et al.*, 1989). Top manager di sebuah perusahaan kecil harus lebih memperhatikan masalah-masalah area fungsional, operasional harian.

Perencanaan operasional biasanya ditunjukkan dalam bentuk harian dan dilakukan pada basis waktu enam sampai dua belas bulan, dan melibatkan area fungsional dari sebuah bisnis. Perencanaan operasional untuk beberapa fungsi antara lain : sumber daya manusia, persediaan dan penjualan dimasukkan dalam rencana operasional (Rue and Ibrahim, 1989; Shrader *et al.*, 1989).

Metode dan isi dari perencanaan operasional berbeda pada tiap-tiap industri dan jarang yang sama antara dua perusahaan. Pada perusahaan yang paling besar dan kompleks, riset dan perencanaan operasional itu benar-benar unik dan berbeda-beda di setiap perusahaan, namun kerangka acuannya tetap sama yaitu pengukuran biaya. (Manzini, 1993).

Bracker and Pearson (1986) dalam Matthews and Scott (1995) memberikan klasifikasi perencanaan strategis dan operasional yang kompleks pada perusahaan kecil menengah. Kompleksitas perencanaan mengacu baik pada tipe perencanaan yang dikembangkan (misalnya, perencanaan formal versus perencanaan informal)

maupun kerangka waktu yang dipertimbangkan (jangka panjang versus jangka pendek). Ada empat tingkat kompleksitas perencanaan : 1) rencana strategi terstruktur, 2) rencana operasional terstruktur, 3) rencana intuitif, dan 4) rencana tidak terstruktur. Perencanaan operasional didefinisikan sebagai penetapan tujuan jangka pendek untuk area fungsional tertentu seperti anggaran, sumber daya manusia, persediaan, dan penjualan (Rue and Ibrahim, 1998; Shrader *et al.*, 1989). Pengukuran perencanaan operasional dalam penelitian ini mengadopsi dari penelitian Rue and Ibrahim (1998) dan Shrader *et al.* (1989).

2.1.5. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Perencanaan Strategi dan Perencanaan Operasional

Penelitian-penelitian terdahulu tentang bagaimana ketidakpastian lingkungan mempengaruhi pembuatan keputusan dan perencanaan telah dikembangkan secara luas pada perusahaan-perusahaan besar (Aldrich, 1979; Boulton *et al.*, 1982; Duncan, 1972; Hambrick, 1983, dalam Matthews and Scott, 1995), sementara itu fenomena yang sama pada perusahaan kecil diabaikan (Bruno and Tyebjee, 1982 dalam Matthews and Scott, 1995). Perusahaan-perusahaan besar diketahui meningkatkan perencanaan pada saat menghadapi kondisi lingkungan yang tidak menentu (Lindsay and Rue, 1980), sedangkan perusahaan kecil dengan sumber daya dan opsi strategi yang terbatas (Dandridge, 1979 dalam Matthews and Scott, 1995; Robinson and Pearce, 1984) berkemungkinan kecil untuk melakukan hal yang sama. Sehingga pada

penelitian ini mencoba untuk menganalisis pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap perencanaan strategi dan perencanaan operasional.

Bracker et al.(1988) menyatakan bahwa persepsi mengenai ketidakpastian lingkungan dari pemilik/manajer perusahaan kecil menengah merupakan tahap awal perencanaan yang berpengaruh dalam keseluruhan proses perencanaan strategi mereka.

Lindsay and Rue (1980) membuktikan bahwa perusahaan memang melakukan perencanaan di bawah kondisi ketidakpastian yang tinggi. Menurut pendapat Miliken (1987) dalam Matthews and Scott (1995) bahwa meski sulit bagi perusahaan untuk melakukan perencanaan dalam lingkungan dengan ketidakpastian yang tinggi, perusahaan mungkin tetap meneruskan aktivitas perencanaan strateginya karena adanya nilai yang melekat pada ide-ide/gagasan yang ada dalam perencanaan strategi itu sendiri.

Ketidakpastian lingkungan akan membebani ketrampilan manajerial serta kemampuan organisasi untuk merespon terhadap peristiwa yang tidak terduga. Oleh karena itu perencanaan yang akurat secara potensial akan dapat membantu perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Shrader et al. (1989) mengemukakan pendapat bahwa masih ada usaha kecil menengah yang tidak menerapkan perencanaan secara formal. mereka kurang bisa memetik manfaat dari perlunya perencanaan . Dengan kata lain dibawah kondisi ketidakpastian lingkungan usaha kecil dan menengah lebih fokus pada tindakan (*act*), yang sangat bergantung pada intuisi dari pada terlibat dalam perencanaan strategi formal (Matthews and

Scott, 1995). Dengan alasan yang sama (terbatasnya waktu dan sumber daya), ketidakpastian lingkungan yang meningkat akan menyebabkan pemilik/manajer usaha kecil menengah menggunakan sedikit waktu untuk melakukan perencanaan operasional formal. Menurut pendapat Robinson and Pearce (1984) dan Shrader et al. (1989) bahwa usaha kecil menengah lebih umum menggunakan perencanaan operasional daripada perencanaan strategi. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1 : *Ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara signifikan terhadap perencanaan strategi pada industri kecil menengah batik di Pekalongan.*

Hipotesis 2 : *Ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara signifikan terhadap perencanaan operasional pada industri kecil menengah batik di Pekalongan.*

2.1.6. Kinerja Perusahaan

Pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan merupakan tantangan besar bagi para peneliti (Beal, 2000), karena sebuah konstruk yang, kinerja bersifat multidimensional dan oleh karena itu pengukuran kinerja dengan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif (Bhargava et al., 1994). Sehingga pengukuran kinerja hendaknya menggunakan atau

mengintegrasikan pengukuran yang beragam (*multiple measures*) (Bhargava *et al.*, 1994; Venkatraman and Ramunajam, 1986).

Beal (2000) mengemukakan bahwa belum ada konsensus tentang ukuran kinerja yang paling layak dalam sebuah penelitian, dan ukuran-ukuran obyektif kinerja yang selama ini dipakai dalam banyak penelitian masih banyak kekurangan. Misalnya, ukuran ROI (*return on investment*) mempunyai kelemahan, karena terdapat berbagai macam metode pengukuran depresiasi, persediaan dan nilai *fixed cost* (Wright *et al.*, 1995). Lebih jauh, Sapienza *et al.* (1988) mengemukakan bahwa ukuran kinerja organisasi berbasis akuntansi dan keuangan memiliki kekurangan selain disebabkan oleh bervariasinya metode akuntansi, juga disebabkan oleh adanya kecenderungan manipulasi angka dari pihak manajemen, sehingga pengukuran menjadi tidak valid.

Untuk mengantisipasi tidak tersedianya data-data kinerja obyektif dalam sebuah penelitian, maka dimungkinkan untuk menggunakan ukuran kinerja subyektif, yang didasarkan pada persepsi manajer (Beal, 2000). Zahra and Das (1993) membuktikan bahwa ukuran kinerja subyektif memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang tinggi. Disamping itu dalam penelitian Voss and Voss (2000) menunjukkan adanya korelasi yang erat antara ukuran kinerja subyektif dengan ukuran kinerja obyektif.

Berdasarkan uraian di atas, dalam penelitian ini kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan pengukuran subyektif yang didasarkan pada persepsi staf dan manajer perusahaan atas berbagai dimensi pengukuran kinerja perusahaan. Dimensi

pengukuran kinerja perusahaan yang lazim digunakan dalam berbagai penelitian adalah pertumbuhan (*growth*), kemampulabaan (*profitability*) dan efisiensi (Murphy *et al.*, 1996).

Dalam penelitian ini, dimensi pengukuran kinerja yang dipilih adalah pertumbuhan dan kemampulabaan. Dimensi efisiensi tidak digunakan karena menurut Bhargava *et al.* (1994) pertumbuhan pangsa pasar maupun ROI sudah dapat mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mencapai skala efisiensi tertentu.

Barkham *et al.* (1996) dalam Wicklund (1999) menegaskan bahwa pertumbuhan penjualan merupakan indikator kinerja yang sangat lazim dan telah menjadi konsensus sebagai ukuran dimensi pertumbuhan terbaik. Lebih lanjut, Wicklund (1999) menambahkan bahwa pertumbuhan, dipicu oleh naiknya atas permintaan produk yang ditawarkan perusahaan, yang berarti naiknya penjualan.

Indikator pertumbuhan lain yang dipilih adalah pertumbuhan pangsa pasar (*market share*). Menurut Bhargava *et al.* (1994), pertumbuhan pangsa pasar bisa digunakan untuk mengukur efektivitas pasar, disamping untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencapai skala efisiensi dan kekuatan pasar (*market power*).

Dimensi kemampulabaan dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dan untuk mengetahui seberapa jauh perusahaan dikelola secara efektif. Indikator kemampulabaan yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi penelitian dari (Shrader *et al.*, 1989; Rue and Ibrahim, 1998), yakni ROI (laba pada investasi). ROI dihitung dari keuntungan neto sesudah pajak ($EAT = \text{Earning After Tax}$) dibagi dengan jumlah aktiva (*total asset*).

2.1.7. Pengaruh Perencanaan Strategi dan Perencanaan Operasional Terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan artikel terdahulu yang banyak menuliskan pengaruh perencanaan terhadap kinerja menyatakan bahwa terdapat dua aliran utama, yaitu yang pertama menyatakan bahwa perencanaan meningkatkan keuntungan (Aram and Cowen, 1991 dalam Rue and Ibrahim, 1998), dan yang kedua menyatakan bahwa perencanaan yang baik merupakan kunci menuju sukses (Hillidge, 1990; Branch, 1991; Brokaw, 1992; Knight, 1993 yang dikutip oleh Rue and Ibrahim, 1998). Literatur yang ada sangat mendukung pendapat yang menyatakan bahwa pada perusahaan kecil perencanaan merupakan hal kunci. Perencanaan tidak hanya meningkatkan keberhasilan, tetapi juga mempengaruhi tingkat kinerja (Schwenk and Shrader, 1993). Gagasan ini juga didukung oleh pendapat Bracker and Pearson (1986), yang mengidentifikasi tingkat kinerja yang berbeda dihubungkan dengan tingkat kinerja yang berbeda pula.

Menurut Shrader et al. (1989) bahwa perencanaan strategi memiliki hubungan yang lebih sedikit dan kurang signifikan dengan kinerja perusahaan pada industri kecil menengah, namun dalam penelitiannya ada beberapa dari perusahaan ini yang melibatkan perencanaan strategi secara formal dan menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara perencanaan strategi dengan kinerja perusahaannya. Sedangkan perencanaan operasional memiliki korelasi yang positif dengan kinerja perusahaan pada industri kecil menengah. Karena perencanaan operasional melibatkan rencana area fungsional, seperti perencanaan anggaran, perencanaan penjualan dan perencanaan persediaan.

Kelemahan dari penelitian strategi adalah operasionalisasi dan pengukuran kinerja (Venkatraman and Ramunajam, 1986). Ramunajam, Venkatraman and Camillus (1986) menyatakan bahwa efektifitas perencanaan harus diukur berdasarkan seberapa baik sistem perencanaan membantu organisasi untuk memenuhi tujuan perencanaan. Penelitian terdahulu telah menyatakan agar kinerja perusahaan ditentukan dengan menggunakan kriteria subyektif dan obyektif. Selain itu kinerja lebih baik diukur dengan kriteria finansial maupun non finansial, dengan data subyektif maupun obyektif (Ramunajam, Venkatraman and Camillus, 1986).

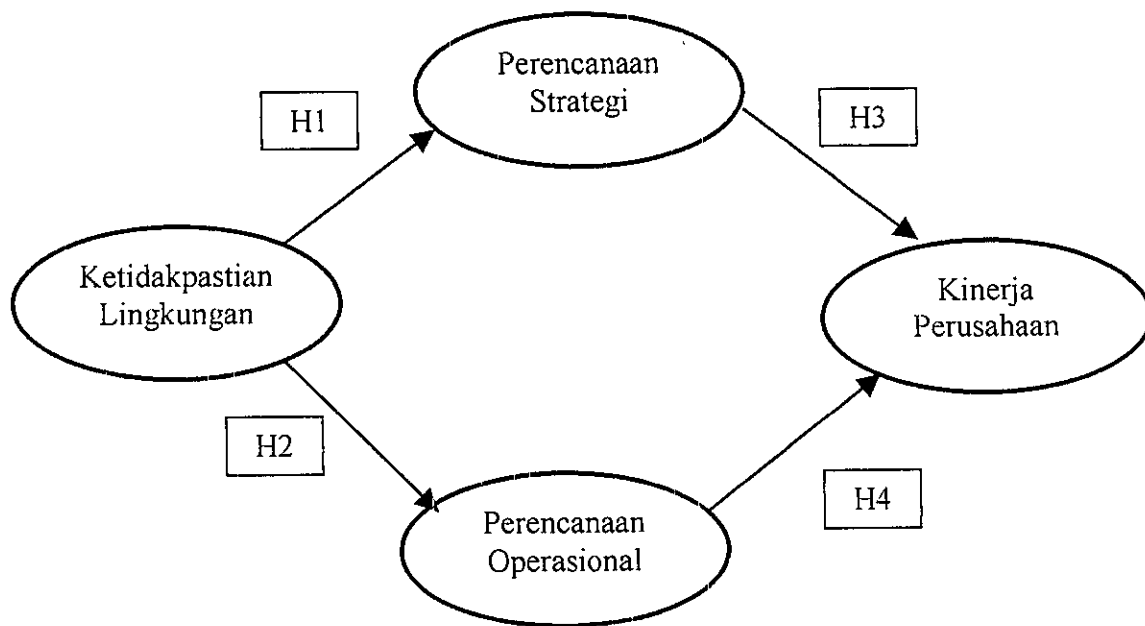
Namun pada penelitian ini hanya menggunakan pengukuran kinerja dengan menggunakan kriteria subyektif, hanya pada pemilik/manajer usaha kecil menengah saja. Karena terbatasnya waktu dan biasanya pihak perusahaan khususnya usaha kecil menengah sulit untuk memberitahukan data obyektif, maupun pengukuran kinerja dengan kriteria finansial.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Hipotesis 3 : *Perencanaan strategi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan pada industri kecil menengah batik di Pekalongan.*

Hipotesis 4 : *Perencanaan operasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan pada industri kecil menengah batik di Pekalongan.*

2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis



Gambar 2.1. Model pengaruh perencanaan strategi dan perencanaan operasional terhadap kinerja perusahaan yang dipengaruhi ketidakpastian lingkungan

Sumber : dikembangkan dari penelitian Shrader et al. (1989) dan Matthews and Scott (1995)

2.3. Hipotesis-Hipotesis Penelitian

Hipotesis 1 : *Ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara signifikan terhadap perencanaan strategi pada industri kecil menengah batik di Pekalongan.*

Hipotesis 2 : *Ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara signifikan terhadap perencanaan operasional pada industri kecil menengah batik di Pekalongan.*

Hipotesis 3 : *Perencanaan strategi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan pada industri kecil menengah batik di Pekalongan.*

Hipotesis 4 : *Perencanaan operasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan pada industri kecil menengah batik di Pekalongan.*

2.4. Penelitian-Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini disajikan secara singkat beberapa penelitian empiris terdahulu yang relevan dengan paradigma hubungan antara ketidakpastian lingkungan, perencanaan dan kinerja perusahaan., adalah sebagai berikut :

1. Penelitian Rue and Ibrahim (1998), dengan sampel 253 perusahaan kecil menengah di Georgia. Temuan yang dihasilkan bahwa perusahaan yang memiliki perencanaan yang canggih atau rumit memiliki kinerja di atas rata-rata dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki perencanaan formal. Profitabilitas dengan indikator ROI tidak memiliki korelasi positif dengan

perencanaan, namun pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan perusahaan berhubungan positif dengan perencanaan.

2. Penelitian Matthews and Scott (1995), dengan sampel penelitian berjumlah 780 perusahaan kecil menengah yang terdaftar di Kamar Dagang kota Midwestern. Hasil temuan penelitian ini adalah ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif terhadap kompleksitas perencanaan (perencanaan strategi dan operasional), namun ditemukan adanya pengaruh positif antara kompleksitas perencanaan dan kinerja perusahaan pada usaha kecil dan menengah.
3. Penelitian dari Miller and Cardinal (1994), penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data dari hasil penelitian yang relevan dengan literatur perencanaan strategi dan kinerja, tabel dari jurnal-jurnal kunci dan *Social Science Citation Index*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya korelasi positif antara perencanaan dengan pertumbuhan (laba, penjualan dan deposit). Korelasi positif juga ditunjukkan antara perencanaan dan kemampulabaan (ROI, ROA, ROE dan ROS).
4. Penelitian dari Shrader, Mulford and Blackburn (1989) dengan sampel 115 perusahaan usaha kecil menengah di Iowa yang terdiri dari perusahaan manufaktur, retail dan jasa. Untuk semua sektor ada hubungan positif signifikan antara perencanaan strategi dan operasional dengan kinerja perusahaan. Perusahaan yang memiliki perencanaan yang formal memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki perencanaan. Selain itu

dalam penelitian tersebut juga dihasilkan adanya korelasi positif antara ketidakpastian lingkungan dengan perencanaan strategis dan operasional.

Secara garis besar, penelitian-penelitian terdahulu di atas memperlihatkan bahwa paradigma pengaruh perencanaan strategi dan perencanaan operasional terhadap kinerja perusahaan industri kecil menengah yang dipengaruhi ketidakpastian lingkungan menengah merupakan sesuatu yang kritikal dan menarik untuk diuji. Namun sayangnya penelitian-penelitian terdahulu berkenaan dengan pengaruh perencanaan strategi dan perencanaan operasional terhadap kinerja perusahaan yang dipengaruhi ketidakpastian lingkungan belum dilaksanakan dalam konteks perusahaan besar maupun industri kecil menengah di Indonesia. Oleh karena itu penelitian ini diharapkan bisa memperkaya (*enrichment*) bukti berkenaan dengan paradigma pengaruh di atas, dalam lingkup industri manufaktur (menengah-kecil) di Indonesia. Objek penelitian ini dikhususkan pada industri kecil menengah batik di Pekalongan.

2.5. Definisi Operasional Variabel

Definisi-definisi operasional variabel penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1.
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran
Ketidakpastian lingkungan	<i>Ketidakpastian keadaan</i> , mengacu pada ketidakmampuan untuk mengetahui atau memperkirakan keadaan lingkungan yang disebabkan kurangnya informasi atau terbatasnya pemahaman tentang hubungan antar elemen-elemen lingkungan. Pertanyaan dari pembuat keputusan adalah “apa yang terjadi atau apa yang mungkin terjadi dalam domain/area pekerjaan saya?” dengan indikator-indikator sebagai berikut : (1) pesaing, (2) pemasok, (3) pelanggan dan (4) pemerintah (Matthews and Scott, 1995; Shrader <i>et al.</i> , 1989).	Diukur dengan menggunakan 10 poin penelitian antara sangat rendah sampai dengan sangat tinggi.
Perencanaan Strategi	Perencanaan strategi didefinisikan sebagai perencanaan tertulis jangka panjang yang mencakup pendefinisian : (1) misi perusahaan, (2) tujuan yang ingin dicapai, (3) pemilihan dan pengembangan strategi, (4) penentuan pedoman kebijakan. (Rue and Ibrahim, 1998; Matthews and Scott, 1995; Shrader <i>et al.</i> , 1989).	Diukur dengan menggunakan 10 poin penelitian antara sangat rendah sampai dengan sangat tinggi.
Perencanaan Operasional	Perencanaan operasional didefinisikan sebagai penetapan tujuan jangka pendek untuk area fungsional tertentu meliputi : (1) perencanaan anggaran, (2) perencanaan persediaan, dan (3) perencanaan penjualan, (Rue and Ibrahim, 1998; Matthews and Scott, 1995; Manzini, 1993; Shrader <i>et al.</i> , 1989)	Diukur dengan menggunakan 10 poin penelitian antara sangat rendah sampai dengan sangat tinggi.
Kinerja Perusahaan	Suatu tingkat atau derajat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya. Indikator-indikator kinerja antara lain sebagai berikut : (1) pertumbuhan penjualan, (2) pertumbuhan pasar, dan (3) ROI (Rue and Ibrahim, 1998; Shrader <i>et al.</i> , 1989).	Diukur dengan menggunakan 10 poin penelitian antara sangat rendah sampai dengan sangat tinggi.

Sumber : dikembangkan untuk penelitian

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan diskripsi yang menganalisis sebuah pengembangan model penelitian tentang pengaruh perencanaan strategi dan perencanaan operasional terhadap kinerja perusahaan yang dipengaruhi ketidakpastian lingkungan. Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti agar memperoleh hasil yang akurat. Bahasan dalam metode penelitian ini mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, serta metode pengumpulan data dan teknik analisa.

3.1. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data Primer

Adalah data yang diperoleh langsung dari sumber data yang disimpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti (Cooper and Emory, 1995). Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini adalah dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada para responden yang dipilih, yaitu manajer puncak/pemilik perusahaan industri kecil menengah batik di Pekalongan.

2. Data Sekunder

Adalah data yang tidak diperoleh langsung atau bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti (Sugiyono, 2000). Dalam hal ini data sekunder ditujukan untuk memperoleh gambaran umum industri-industri kecil menengah batik di Pekalongan sebagai obyek penelitian, yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik (BPS), Kantor Perindustrian dan Perdagangan wilayah Kota Pekalongan dan Kabupaten Pekalongan.

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1. Populasi

Populasi merupakan kumpulan individu atau objek penelitian yang memiliki kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan ciri dan kualitas tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal yang memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Populasi dalam penelitian ini adalah industri kecil menengah kerajinan batik yang ada di Kota Pekalongan dan Kabupaten Pekalongan yang sudah berbadan hukum, serta telah beroperasi minimal 3 tahun. Berdasarkan pemantauan terakhir pada laporan Badan Pusat Statistik Propinsi Jawa Tengah (tahun 2000) di Kota Pekalongan tercatat 51 unit usaha (formal) kecil menengah dan di Kabupaten Pekalongan terdapat 98 unit usaha (formal) kecil menengah.

3.2.2. Sampel Penelitian

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan secara tidak acak (*purposive sampling*). Sampel dipilih berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu (Masri dan Sofian, 1985). Pertimbangan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah :

1. industri kecil menengah batik yang sudah berbadan hukum
2. memiliki tanda daftar industri (TDI)
3. telah beroperasi minimal 3 tahun
4. memiliki jumlah tenaga kerja minimal 18 orang.
5. Memiliki *Show Room* (ruang pameran) untuk menjual produknya.

Berdasarkan pemantauan terakhir yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik Propinsi Jawa Tengah (2000) di Kota Pekalongan dan Kabupaten Pekalongan terdapat 149 unit usaha kecil menengah, yang lokasinya terkonsentrasi pada Kota Pekalongan dan Kabupaten Pekalongan. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini yang memenuhi persyaratan di atas terdapat 80 unit usaha (formal) kecil menengah yang dianggap dapat mewakili populasinya. Oleh karena itu untuk menentukan besarnya sampel penelitian ditetapkan berdasarkan rumus perhitungan sampel Rao (1996) adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(MOE)^2}$$

Dimana :

n = jumlah sampel

N = jumlah total populasi

MOE = margin of error maximum 10%

MOE adalah margin of error maximum atau tingkat kesalahan maksimum yang dapat ditoleransi. Berdasarkan pada penelitian yang lalu tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat ditoleransi adalah sebesar 10 %. Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$N = \frac{149}{1 + 149 (10\%)} = \frac{149}{2,49} = 59,8 \approx 60 \text{ responden}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas ditentukan besarnya sampel ditentukan sebanyak 60 responden. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 80 responden, jadi jumlah tersebut sudah memenuhi jumlah sampel berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Rao (1996)

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner dan wawancara.

3.3.1. Penyebaran kuesioner

Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner atau angket kepada responden sasaran. Jawaban yang diharapkan adalah dengan memberikan tanda silang (X) atas sepuluh skala sikap (*Likert*) yang dirasakan paling benar oleh responden penelitian. Penyebaran kuesioner dilakukan melalui surat yang dikirimkan kepada responden (*mail survey*). Selain *mail survey*, kuesioner juga didistribusikan secara langsung kepada responden dengan bantuan tenaga peneliti lapangan (*fieldworker*). Data yang didapatkan dengan cara ini berfungsi sebagai data primer. Untuk mengantisipasi tingkat pengembalian kuesioner (*responden rate*) yang rendah, maka item-item pertanyaan dibuat sederhana dan singkat, format kuesioner dibuat semenarik mungkin, dan dibubuhkan perangko balasan. Data yang didapatkan bersifat tertutup karena alternatif jawaban telah disediakan. Jumlah kuesioner yang akan disebar sebanyak 80 buah untuk industri kecil menengah batik di Pekalongan yang tercatat pada Badan Pusat Statistik Propinsi Jawa Tengah tahun 2000.

3.3.2. Wawancara

Wawancara terstruktur berlandaskan item-item pertanyaan pada kuesioner dilakukan untuk mengetahui secara lebih mendalam persepsi dan penilaian manajer puncak terhadap ketidakpastian lingkungan, perencanaan strategi, perencanaan operasional dan kinerja perusahaannya. Selain itu wawancara dilakukan untuk mengantisipasi tingkat pengembalian kuesioner yang rendah, yang lazim ditemukan

dalam *mail survey*. Wawancara yang dilakukan terhadap responden yaitu top manager atau pemilik perusahaan kecil menengah batik di Pekalongan.

3.4. Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk menghasilkan daftar pertanyaan yang reliabel dan valid yang dapat digunakan untuk menjawab hipotesis. Mengujicobakan instrumen kuesioner pada sampel sekitar 10 responden yang merupakan bagian populasi penelitian. Dalam penelitian ini sebanyak 10 kuesioner dikirimkan melalui surat kepada responden yang dipilih secara acak sebagai pre test. Kuesioner yang sudah dikembalikan kemudian diuji.

Uji validitas konstruk dilakukan dengan menggunakan analisis item, yakni dengan cara mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Teknik korelasi yang digunakan karena menurut Masrun dalam Sugiyono (2000) sampai saat ini merupakan teknik yang paling banyak digunakan. Lebih lanjut dikatakan pula bahwa item mempunyai validitas tinggi jika koefisien korelasinya minimal adalah 0,3. Korelasi yang digunakan adalah *Pearson Product Moment*, dengan rumus (Azwar, 1997) :

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur sampai sejauh mana derajat ketepatan, ketelitian dan keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran

(Husein Umar, 1999). Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *internal consistency*. Reliabilitas diuji dengan menggunakan koefisien *Cronbach Alpha*. Jika nilai koefisien *alpha* lebih besar dari 0,6 maka disimpulkan bahwa instrumen pengukuran tersebut handal atau reliabel (Azwar, 1997).

3.5. Analisis Data

3.5.1. Deskriptif kualitatif

Deskriptif kualitatif ditujukan untuk membahas hasil-hasil jawaban yang diberikan oleh responden dengan menggunakan tabulasi silang (*cross tabulation*).

3.5.2. Analisis data kuantitatif

Untuk menjawab pertanyaan dan permasalahan penelitian, dibutuhkan analisa data adalah analisis regresi linier. Secara spesifik, analisis regresi linier digunakan untuk menguji seberapa besar pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap perencanaan strategi. Ketidakpastian lingkungan sebagai variabel independen (X_{KL}) dan perencanaan strategi (Y_{PS}) sebagai variabel dependen. Persamaan regresi linier model pertama adalah sebagai berikut :

Model Pertama :

$$Y_{PS} = \beta_0 + \beta_1 X_{KL} + e$$

Keterangan :

- Y_{PS} = Perencanaan strategi
 β = Konstanta (intercept)
 β_1 = Koefisien regresi
 X_{KL} = Ketidakpastian lingkungan
 e = Standard error

Untuk menguji seberapa besar pengaruh antara variabel ketidakpastian lingkungan (X_{KL}) (sebagai variabel dependen) terhadap perencanaan operasional (Y_{PO}) (sebagai variabel independen). Maka persamaan regresi pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y_{PO} = \beta_0 + \beta_1 X_{KL} + e$$

Model Kedua :

Keterangan :

- Y_{PO} = Perencanaan operasional
 β = Konstanta (intercept)
 β_2 = Koefisien regresi
 X_{KL} = Ketidakpastian lingkungan
 e = Standard error

Analisis regresi linier pada model ketiga dan keempat digunakan untuk menguji seberapa besar pengaruh perencanaan strategi dan perencanaan operasional terhadap kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan sebagai variabel dependen (Y) dan perencanaan strategi (X_{PS}) sebagai variabel independen. Persamaan regresi linier model pertama adalah sebagai berikut :

Model Ketiga :

$$Y = \gamma_0 + \gamma_1 X_{PS} + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja perusahaan

γ = Konstanta (intercept)

γ_1 = Koefisien regresi

X_{PS} = Perencanaan strategi

e = Standard error

Pada model keempat untuk menguji seberapa besar pengaruh perencanaan operasional terhadap kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan sebagai variabel dependen (Y) dan perencanaan operasional (X_{PO}) sebagai variabel independen.

Persamaan regresi linier model pertama adalah sebagai berikut :

Model Keempat :

$$Y = \gamma_0 + \gamma_1 X_{PO} + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja perusahaan

γ = Konstanta (intercept)

γ_1 = Koefisien regresi

X_{PO} = Perencanaan operasional

e = Standard error

3.6. Uji Penyimpangan Asumsi Model Klasik

Uji penyimpangan ekonometri atau penyimpangan asumsi model klasik dimaksudkan untuk menghadapi permasalahan yang ada (analisis yang menjadi bias) yaitu terhadap adanya pengaruh multikolinearitas (*Multi Colinearity*) dan heteroskedastisitas (*heteroscedasticity*). Sedangkan uji otokorelasi (*Auto Corelation*) tidak dilakukan karena data-data penelitian ini bukanlah *time series*. Uji multikolinearitas dan heteroskedastisitas dilakukan dengan cara sebagai berikut :

3.6.1. Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk melihat bahwa suatu data terdistribusi dengan secara normal atau tidak. Uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan salah satu cara termudah untuk melihat normalitas adalah dengan melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Jika grafik histogram memberikan pola distribusi normal maka model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

3.6.2. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas adalah pengujian varians dari residual data yang diperoleh dalam pola kesamaannya. Apabila varians tersebut menunjukkan pola yang tetap maka dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Pengujian ini dapat ditampilkan melalui analisis sebaran z-score (*standardized predicted value*) dari

data yang diperoleh terhadap nilai standardized residual melalui analisis grafik dengan menggunakan *scatterplot*. Identifikasi adanya heteroskedastisitas adalah bahwa :

- a) apabila terdapat suatu pola tertentu dalam penyebaran nilai z-score terhadap nilai standardized residual maka data tersebut terdapat heteroskedastisitas.
- b) Apabila sebaran tersebut di atas tidak membentuk suatu pola tertentu maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7. Pengujian Hipotesis

Sesuai dengan hipotesa yang dikemukakan di depan maka pengujian hipotesis 1 sampai dengan 4 yang diajukan dalam penelitian ini menggunakan pengujian koefisien regresi secara parsial. Pengujian koefisien regresi secara parsial digunakan uji t (t_{test}) untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam setiap model regresi sederhana secara individual, dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Merumuskan hipotesis

$H_0 : b_1 = 0$, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel X_i terhadap Y_i .

$H_0 : b_1 \neq 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel X_i terhadap Y_i .

- b. Menentukan tingkat signifikansi yaitu 5 % dan $df = n - k$ untuk menentukan nilai t tabel
- c. Menghitung t hitung dengan rumus :

$$t = \frac{Xi - \mu\beta}{Sx}$$

Dimana :

t = variabel bebas X_i

Sx = standar deviasi sampel

μ = rata-rata sampel

Hasil t hitung dibandingkan dengan t tabel dengan kriteria penerimaan

Secara hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut :

H_0 diterima bila t hitung $< t$ tabel

H_a diterima bila t hitung $> t$ tabel

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dibahas mengenai gambaran umum responden yang dilibatkan dalam penelitian, pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, kemudian diuraikan analisis data. Untuk menganalisis data dari hasil survey digunakan analisis kuantitatif. Dalam analisis kuantitatif menggunakan analisis regresi sederhana yang dilakukan dengan empat tahapan sesuai dengan jumlah hipotesis penelitian.

4.1. Gambaran Umum Industri Kecil Menengah Batik di Pekalongan

Pembangunan nasional yang dilakukan sejak akhir tahun 1970, yaitu pada saat munculnya orde baru diwarnai dengan meningkatnya perekonomian nasional antara lain dengan berkembangnya industrialisasi. Sejalan dengan perkembangan industrialisasi, maka banyak perusahaan baru yang tumbuh dan perusahaan yang ada akan terus berkembang semakin besar.

Sentra industri batik di Pekalongan memang sudah terkenal karena motif dan kualitas yang memiliki ciri khas tersendiri, selain kota-kota lain seperti Solo, Yogya, Cirebon dan kota-kota lain. Hal ini dapat ditunjukkan dengan besarnya sumbangan sektor industri batik terhadap PDRB dari tahun 1999-2001 mengalami peningkatan. Pada tahun 1999 sumbangan yang diberikan terhadap PDRB sebesar 30 % (Kantor Perindustrian dan Perdagangan, 1999) dan pada tahun 2001 meningkat menjadi 34% (Kantor Perindustrian dan Perdagangan,

2001). Walaupun krisis ekonomi yang berkepanjangan menimpa di Indonesia, namun para pengusaha batik di Pekalongan sudah mulai terbiasa dengan kondisi seperti ini, bahkan mereka berusaha untuk mengembangkan pasar lebih luas lagi baik domestik maupun luar. Hal ini dapat diketahui salah satunya dari bertambahnya jumlah pasar grosir di Pekalongan: menjadi 3, yaitu Pasar Grosir Gamar, Pasar Grosir Setono, dan Pasar Mega Grosir.

Kantor Perindag Pekalongan membedakan industri kecil menengah menjadi dua, yaitu industri kecil menengah formal dan non formal. Industri kecil menengah formal adalah industri kecil menengah yang mendaftarkan usahanya ke Kantor Perindag Pekalongan (berdasar pada surat ijin usaha), sedangkan industri kecil menengah non formal diketahui jumlahnya dari sentra usaha/industri. Menurut data dari Kantor Perindag Pekalongan jumlah dari usaha kecil menengah batik dari tahun 1997 sampai dengan 2001 tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1.
Kelompok Industri Kecil Menengah Formal Industri Batik di Pekalongan
Tahun 1997-2001

Tahun	1997	1998	1999	2000	2001
Unit usaha	194	198	198	210	217
T.Kerja	5.503	5.864	5.864	6.359	6.562
B.Baku (Rp,000)	52.777.031	70.001.104	33.937.857	53.294.130	54.676.790
Jml Produksi (meter)	5.854.307	5.913.187	2.741.290	5.438.176	5.438.176
Nilai Produksi (Rp,000)	87.814.607	91.493.552	47.972.578	108.763.535	111.691.735

Sumber : diolah dari data Kantor Perindag Pekalongan 1997-2001

Tabel 4.2.
Kelompok Industri Kecil Menengah Non Formal Industri Batik di Pekalongan
Tahun 1997-2001

Tahun	1997	1998	1999	2000	2001
Unit usaha	14.245	3.329	198	12.199	12.224
T.Kerja	14.414	77.855	5.864	81.432	81.491
B.Baku (Rp,000)	6.266.848	72.549.025	33.937.857	5.169.540	4.180.884
Jml Produksi (meter)	691.872	7.636.739	2.741.290	6.177.109	6.177.109
Nilai Produksi (Rp,000)	10.378.080	133.642.942	47.972.578	92.651.642	92.690.642

Sumber : diolah dari data Kantor Perindag Pekalongan 1997-2001

4.2. Gambaran Umum Responden

Obyek penelitian ini adalah industri kecil menengah batik di Pekalongan, berbadan hukum, telah mempunyai Tanda Daftar Industri (TDI) - berarti industri kecil menengah batik formal, serta telah beroperasi minimal 3 tahun.

Jangka waktu 3 tahun dipilih, disamping alasan lamanya waktu krisis yang melanda Indonesia sampai saat ini, juga dilakukan untuk mengontrol faktor usia perusahaan (*firm's age*). Faktor usia perusahaan dikenal mempengaruhi proses perencanaan perusahaan dalam hubungannya dengan respon strategis perusahaan terhadap ketidakpastian lingkungan (Matthews and Scott, 1995).

Penelitian Bahrami and Evans (dalam Covin and Covin, 1990) serta Gronhaug and Falkenberg (1989) menunjukkan bahwa pengalaman perusahaan mempengaruhi pemilihan strategi (*strategic means*) untuk bersaing secara efektif, dan pada gilirannya, akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Hal ini

disebabkan perusahaan yang berpengalaman mempunyai keunggulan dalam hal pembelajaran (*learning effects*), termasuk proses *trial and error* yang lebih panjang dibandingkan perusahaan yang berusia muda. Pengalaman manajemen perusahaan juga mempengaruhi persepsi, interpretasi dan ekspektasi terhadap lingkungan eksternalnya (Gronhaug and Falkenberg, 1989). Berdasarkan uraian di atas asumsi pembatasan usia perusahaan dalam penelitian ini bisa dibenarkan.

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 149 perusahaan kecil menengah batik. Dengan teknik *puposive sampling*, yang pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu, jumlah sampel yang ada sebesar 104 responden.

Responden dalam penelitian ini adalah manajer puncak (pemilik atau direktur atau setingkat direktur atau wakil direktur atau jabatan setingkat wakil direktur) dari setiap perusahaan manufaktur yang dilibatkan sebagai sampel penelitian. Dalam penelitian ini, pemilihan responden berdasar pada satu asumsi kunci : manajer puncak mempengaruhi arah dan strategi perusahaan secara keseluruhan. Asumsi ini telah diterapkan dalam penelitian empiris Shrader et al. (1989), Matthews and Scott (1995), dan Rue and Ibrahim (1998). Karakteristik responden dalam penelitian ini ditampilkan pada Tabel 4.1. ($n = 80$), sebagai berikut :

Tabel 4.3.
Karakteristik Responden

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jabatan Manajerial :		
• Direktur Utama/Setingkat	54	67,50
• Wakil Direktur/Setingkat	26	32,50
Pengalaman Manajerial (tahun)		
• 1 – 5	29	36,25
• 6 – 10	30	37,5
• 11 – 15	12	15
• 16 >	9	11,25
Usia (tahun)		
• 20 – 29	8	10
• 30 – 39	27	33,75
• 40 – 49	36	45
• 50 – 59	6	7,5
• 59 >	3	3,75
Tingkat Pendidikan		
• SMA	19	23,75
• D3	24	30,00
• S1	35	43,75
• S2	2	2,50
Gender		
• Pria	69	86,25
• Wanita	11	13,75

Sumber : Data Primer diolah, 2003.

Telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa dalam pengukuran ketidakpastian lingkungan secara subyektif (*perceptual measures*), atribut-atribut pribadi manajer mempengaruhi persepsi dan interpretasinya (Dess and Origer, 1987). Persepsi dan interpretasi manajer pada gilirannya mempengaruhi keputusan manajerial yang diambilnya. Atribut-atribut manajer yang dapat

mempengaruhi persepsi manajer, karakteristik manajer, maupun nilai-nilai pribadi manajer dapat dikelompokkan menjadi usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan dan pengalaman manajerial (Fritzsche, 1995).

Karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah manajer puncak pria (86 %), tingkat pendidikan formal S1 (44 %), berusia 40 – 49 tahun (45 %), dengan pengalaman sebagai manajer puncak selama 1- 10 % (74 %), serta jabatan sebagai direktur utama atau setingkat adalah sekitar 68 %. Karakteristik responden dalam penelitian ini secara umum mendukung ‘persyaratan’ , karena dalam proses pembuatan perencanaan ini membutuhkan para manajer puncak yang berbakat, berambisi tinggi, berusia produktif, memiliki pengalaman manajerial yang memadai, berani mengambil resiko, dan *well educated*.

4.3. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauhmana ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat ukur tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur sampai sejauh mana derajat ketepatan, ketelitian, atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian. Instrumen pengukuran dikatakan reliabel apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap subyek yang sama diperoleh hasil yang sama.

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran memanfaatkan bantuan aplikasi SPSS dan apabila hasil *Corrected Item Total Correlation* menunjukkan lebih besar dari 0,3 berarti instrumen pengukuran tersebut valid dan jika sebaliknya, lebih kecil dari 0,3 berarti instrumen pengukuran tersebut tidak valid. Instrumen pengukuran dikatakan handal/reliabel jika nilai koefisien *alpha* sama dengan atau lebih besar dari 0,6.

Pada dimensi ketidakpastian lingkungan, nampak bahwa indikator-indikatornya (X1 – X22) menunjukkan nilai koefisien korelasi (*Corrected Item-Total Correlation*) lebih besar dari 0,3, dengan nilai antara 0,8641 sampai dengan 0,9482 sehingga indikator-indikatornya dikatakan memiliki validitas yang tinggi. Koefisien *alpha* sebesar 0,9907 menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi. Pada dimensi perencanaan strategi, nampak bahwa indikator-indikatornya (X23-X26) menunjukkan nilai koefisien korelasi (*Corrected Item-Total Correlation*) lebih besar dari 0,3, dengan nilai antara 0,9071 sampai dengan 0,9415 sehingga indikator-indikatornya dikatakan memiliki validitas yang tinggi. Koefisien *alpha* sebesar 0,9668 menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi. Pada dimensi perencanaan operasional, terlihat bahwa indikator-indikatornya (X27-X32) menunjukkan nilai koefisien korelasi (*Corrected Item-Total Correlation*) lebih besar dari 0,3, dengan nilai antara 0,8856 sampai dengan 0,9158 sehingga indikator-indikatornya dikatakan memiliki validitas yang tinggi. Koefisien *alpha* sebesar 0,9686 menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi.

Pada dimensi kinerja perusahaan nampak bahwa indikator-indikatornya (X33-X35) menunjukkan nilai koefisien korelasi (*Corrected Item-Total*

(*Correlation*) lebih besar dari 0,3, dengan nilai antara 0,8727 sampai dengan 0,9019 dengan koefisien *alpha* sebesar 0,9668 menunjukkan tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi. Hasil pengujian reliabilitas dan validitas instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini disarikan dan disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.4.
Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator/ Item pertanyaan	Koefisien Alpha	Corrected Item- Total Correlation
Ketidakpastian Lingkungan	X1	0.9907	0.9149
	X2		0.9142
	X3		0.9203
	X4		0.9028
	X5		0.9117
	X6		0.9127
	X7		0.9482
	X8		0.8945
	X9		0.8921
	X10		0.8672
	X11		0.8641
	X12		0.8892
	X13		0.8908
	X14		0.9062
	X15		0.8982
	X16		0.9149
	X17		0.9142
	X18		0.9203
	X19		0.9028
	X20		0.9117
	X21		0.9127
	X22		0.9482
Perencanaan Strategi	X23	0.9668	0.9071
	X24		0.9110
	X25		0.9415
	X26		0.9085
Perencanaan Operasional	X27	0.9686	0.9060
	X28		0.8856
	X29		0.9158
	X30		0.8952
	X31		0.8993
	X32		0.8900
Kinerja Perusahaan	X33	0.9455	0.8727
	X34		0.8831
	X35		0.9019

Sumber: data primer yang diolah, 2003.

4.4. Uji Penyimpangan Asumsi Model Klasik

Uji penyimpangan asumsi model klasik dilakukan untuk memenuhi syarat agar persamaan yang diperoleh pada keempat model regresi dalam model penelitian ini dapat diterima secara ekonometrik, dimana pengujian dilaksanakan melalui uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

4.4.1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Dalam penelitian ini untuk menguji normalitas data dengan menggunakan analisis grafik histogram.

Pada prinsipnya normalitas data dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusan (Imam Ghozali, 2001) adalah sebagai berikut :

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonalnya atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Berdasarkan hasil dari *grafik histogram* (pada lampiran) yang ada menunjukkan bahwa data-data yang digunakan dalam penelitian ini relatif memenuhi asumsi normalitas. Pada grafik histogram tampak pola distribusi data mendekati normal.

4.4.2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas (*heteroscedasticity*) dilakukan untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan metode grafik untuk melihat pola dari variabel yang berupa sebaran data. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut *homoskedastisitas*. Dan jika varians berbeda, disebut *heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

Heteroskedastisitas merujuk pada adanya *disturbance* atau *variance* yang variasinya mendekati nol atau sebaliknya varians yang terlalu menyolok. Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari *scatter plot*-nya atau diagram pencar dimana sebaran datanya bersifat *increasing variance dari u*, *decreasing variance of u* atau kombinasi dari keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui grafik normalitas terhadap variabel yang digunakan.

Berdasarkan hasil dari *scatter plot* atau diagram pencar (pada lampiran) yang ada menunjukkan bahwa data-data yang digunakan dalam penelitian ini relatif terbebas dari heteroskedastisitas, karena hasilnya tidak membentuk pola bergelombang, menyempit, maupun melebar dan berdasarkan grafik ini

dinyatakan bahwa data yang ada tidak berpencar. Dari grafik *scatterplots* terlihat titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y, hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi masing-masing variabel dependen (Perencanaan Strategi, Perencanaan Operasional, Kinerja Perusahaan). Sehingga berdasarkan metode grafik ini dinyatakan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

4.5. Hasil Analisis Regresi

Pada bagian ini akan dijelaskan analisis kuantitatif antara variabel dependen dan variabel independen. Dalam penelitian ini, analisis kuantitatif menggunakan analisis regresi sederhana, sehingga dalam penelitian ini diajukan empat model analisis, dimana:

Model pertama, menganalisis pengaruh dimensi-dimensi ketidakpastian lingkungan, sebagai variabel independen, terhadap dimensi perencanaan strategis, sebagai variabel dependen.

Model kedua, menganalisis pengaruh dimensi-dimensi ketidakpastian lingkungan, sebagai variabel independen, terhadap dimensi perencanaan operasional, sebagai variabel dependen.

Model ketiga, menganalisis pengaruh dimensi-dimensi perencanaan strategis, sebagai variabel independen, terhadap dimensi kinerja perusahaan, sebagai variabel dependen.

Model keempat, menganalisis pengaruh dimensi-dimensi perencanaan operasional , sebagai variabel independen, terhadap dimensi kinerja perusahaan, sebagai variabel dependen.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan aplikasi SPSS versi 10.0 maka hubungan antara dimensi-dimensi independen dan dependen secara kuantitatif adalah sebagai berikut:

Hasil analisis regresi model pertama menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap perencanaan strategis. Nilai koefisiensi determinan (R^2) pada model pertama sebesar 0.028 menunjukkan bahwa variabel dependen (perencanaan strategis) tidak dapat dijelaskan oleh variabel ketidakpastian lingkungan (lampiran) .

Hasil analisis regresi model kedua menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara signifikan terhadap perencanaan operasional. Nilai koefisiensi determinan (R^2) pada model kedua sebesar 0.959 menunjukkan bahwa variabel dependen (perencanaan operasional) dapat dijelaskan oleh variabel ketidakpastian lingkungan sebesar 96%, sedangkan 4%-nya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian (lampiran).

Hasil analisis regresi model ketiga menunjukkan bahwa kinerja perusahaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap perencanaan strategis. Nilai koefisiensi determinan (R^2) pada model ketiga sebesar 0.000 menunjukkan bahwa variabel dependen (kinerja perusahaan) tidak dapat dijelaskan oleh variabel perencanaan strategis (lampiran).

Hasil analisis regresi model keempat menunjukkan bahwa kinerja perusahaan berpengaruh secara signifikan terhadap perencanaan operasional. Nilai koefisiensi determinan (R^2) pada model keempat sebesar 0.839 menunjukkan bahwa variabel dependen (kinerja perusahaan) dapat dijelaskan oleh variabel perencanaan operasional sebesar 84%, sedangkan 16%-nya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian (lampiran).

4.6. Pengujian Hipotesis

Pada bagian ini akan dilakukan pengujian hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini (secara keseluruhan ada 4 hipotesis penelitian), sebagai berikut:

4.6.1. Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah diduga ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara signifikan terhadap perencanaan strategis pada usaha kecil menengah.

Pengujian hipotesis pertama ini dilakukan dengan menggunakan uji t (t_{test}), dimana pada *level of significance* 5% ($\alpha=0.05$) atau *confidence level* 95% besarnya *probability value* (kekuatan koefisien regresi dalam menolak H_0) dari t_{hitung} variabel independen untuk mendukung hipotesis pertama harus lebih kecil dari 0.05.

Tabel 4.5.
Hasil Regresi Uji T Pengujian Hipotesis 1

Variabel Bebas	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t-statistics	Sig.
(Constant)	22.411		8.063	.000
KTPSLGK	-1.43E-03	-.008	-.067	.947
R Square : .028				
Adj.R.Square : .029				

Sumber : Data sekunder yang di olah (lampiran)

Hasil perhitungan di atas didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$\text{Perencanaan Strategi (PRCSTRG)} = 22.411 - 0.00143\text{KTPSLGK}$$

Perhitungan yang dilakukan dengan memanfaatkan bantuan SPSS, nampak bahwa model pertama regresi, variabel independen (ketidakpastian lingkungan) memiliki nilai t_{hitung} sebesar -0.067 dan hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan antara ketidakpastian lingkungan terhadap perencanaan strategis pada usaha kecil menengah. Pernyataan tersebut didukung oleh *probability value* variabel independen yang besarnya lebih dari 0.05 atau 0.947.

Dengan demikian, hasil tersebut mendukung secara empiris penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Matthews and Scott (1994) bahwa pada perusahaan kecil menengah pada keadaan lingkungan yang tidak menentu cenderung tidak meningkatkan perencanaan strategi, karena keterbatasan sumber daya pada perusahaan kecil menengah, dalam hal manajerial, waktu dan finansial, yang membuatnya tidak terlalu fokus pada perencanaan strategi. Lain halnya dengan perusahaan-perusahaan besar mereka cenderung meningkatkan perencanaan strateginya ketika menghadapi lingkungan yang tidak pasti (Lindsay and Rue,

1980). Shrader et al. (1989) juga menemukan bahwa tidak ada pengaruh antara ketidakpastian lingkungan dengan perencanaan strategi pada usaha kecil menengah, hal ini dikarenakan top manger/pemilik/direktur utama dari usaha kecil menengah pada umumnya hanya menggunakan perencanaan operasional dan menganggap perencanaan strategi tidak begitu penting bagi usahanya.

Top manager/pemilik/direktur utama pada industri kecil menengah batik di Pekalongan mengemukakan alasan mengapa mereka kurang memfokuskan pada perencanaan strategi karena kurangnya waktu dan pengetahuan mereka tentang arti pentingnya perencanaan strategi. Mereka tidak mementingkan misi ataupun visi serta tujuan jangka panjang perusahaan. Lebih lanjut dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara signifikan terhadap perencanaan strategis pada usaha kecil menengah, ditolak.

4.6.2. Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah diduga terdapat ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara signifikan terhadap perencanaan operasional pada usaha kecil menengah.

Pengujian hipotesis kedua ini dilakukan dengan menggunakan uji t (t_{test}), dimana pada *level of significance* 5% ($\alpha=0.05$) atau *confidence level* 95% besarnya *probability value* (kekuatan koefisien regresi dalam menolak H_0) dari t_{hitung} variabel independen untuk mendukung hipotesis kedua harus lebih kecil dari 0.05.

Tabel 4.6.
Hasil Regresi Uji T Pengujian Hipotesis 2

Variabel Bebas	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t-statistics	Sig.
(Constant)	-.494		-.590	.557
KTPSLGK	.277	.979	42.882	.000
R Square : .959				
Adj.R.Square : .959				

Sumber : Data sekunder yang di olah (lampiran)

Hasil perhitungan di atas didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$\text{Perencanaan Operasional (PRCOPRS)} = -.494 + .277\text{KTPSLGK}$$

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dengan memanfaatkan bantuan SPSS, nampak bahwa model kedua regresi, variabel independen (ketidakpastian lingkungan) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 42.882 dan hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan ketidakpastian lingkungan terhadap perencanaan operasional. Pernyataan tersebut didukung oleh *probability value* variabel independen yang besarnya tidak lebih dari 0.05 atau 0.000.

Dengan demikian, hasil tersebut mendukung secara empiris penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Shrader et al. (1989) bahwa perencanaan operasional berhubungan dengan ketidakpastian lingkungan pada sektor manufaktur. ketidakpastian lingkungan yang berpengaruh terhadap perencanaan operasional yaitu perencanaan anggaran dan perencanaan penjualan. Robinson dan Pearce (1984) menambahkan bahwa usaha kecil menengah (yang menjadi obyek dalam penelitian ini) lebih umum menggunakan perencanaan operasional dari pada perencanaan strategi dalam meningkatkan kinerja perusahaannya. Lebih lanjut dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang berbunyi ketidakpastian

lingkungan berpengaruh secara signifikan terhadap perencanaan operasional pada usaha kecil menengah, dapat diterima.

4.6.3. Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah diduga perencanaan strategis berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan pada usaha kecil menengah.

Pengujian hipotesis ketiga ini dilakukan dengan menggunakan uji t (t_{test}), dimana pada *level of significance* 5% ($\alpha=0.05$) atau *confidence level* 95% besarnya *probability value* (kekuatan koefisien regresi dalam menolak H_0) dari t_{hitung} variabel independen untuk mendukung hipotesis ketiga harus lebih kecil dari 0.05.

Tabel 4.7.
Hasil Regresi Uji T Pengujian Hipotesis 3

Variabel Bebas	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t-statistics	Sig.
(Constant)	16.775		8.437	.000
PRCSTRG	-1.29E-02	-.018	-.155	.877
R Square : .000				
Adj.R.Square : -.013				

Sumber : Data sekunder yang di olah (lampiran)

Hasil perhitungan di atas didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$\text{Kinerja} = 16.775 - 0.0129\text{PRCSTRG}$$

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dengan memanfaatkan bantuan SPSS, nampak bahwa model ketiga regresi, variabel independen (perencanaan strategis)

memiliki nilai t_{hitung} sebesar -0.155 dan hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan. Pernyataan tersebut didukung oleh *probability value* variabel independen yang besarnya lebih dari 0.05 atau 0.877 .

Dengan demikian, hasil tersebut mendukung secara empiris penelitian terdahulu yang dilakukan Matthews and Scott (1994) dan Shrader et al. (1989) yang menemukan tidak adanya pengaruh yang signifikan perencanaan strategi terhadap kinerja perusahaan kecil menengah. Namun dalam penelitian Shrader et al. (1989) menunjukkan adanya beberapa usaha kecil menengah dalam penelitiannya yang menerapkan perencanaan strategi memiliki kinerja (pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pasar dan laba (ROI)) di atas rata-rata dibandingkan perusahaan kecil menengah yang tidak mempunyai perencanaan strategi. Berdasarkan literatur yang ada menyatakan bahwa sedikit sekali bisnis kecil menengah terlibat dalam perencanaan strategi (Lindsay and Rue, 1980; Matthews and Scott, 1994; Rue and Ibrahim, 1998; Robinson and Pearce, 1984; Shrader et al., 1989) dalam meningkatkan kinerja perusahaannya. Lebih lanjut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang berbunyi perencanaan strategis berpengaruh secara signifikan dengan kinerja perusahaan pada usaha kecil menengah, ditolak.

4.6.4. Pengujian Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah diduga perencanaan operasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan pada usaha kecil menengah.

Pengujian hipotesis keempat ini dilakukan dengan menggunakan uji t (t_{test}), dimana pada *level of significance* 5% ($\alpha=0.05$) atau *confidence level* 95% besarnya *probability value* (kekuatan koefisien regresi dalam menolak H_0) dari t_{hitung} variabel independen untuk mendukung hipotesis keempat harus lebih kecil dari 0.05.

Tabel 4.7.
Hasil Regresi Uji T Pengujian Hipotesis 4

Variabel Bebas	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t-statistics	Sig.
(Constant)	1.510		1.895	.062
KTPSLGK	.452	.916	20.156	.000
R Square : .839				
Adj.R.Square : .837				

Sumber : Data sekunder yang di olah (lampiran)

Hasil perhitungan di atas didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$\text{KINERJA} = 1.510 + .452\text{PRCOPRS}$$

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dengan memanfaatkan bantuan SPSS, nampak bahwa model keempat regresi, variabel independen (perencanaan operasional) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 20.156 dan hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan pengaruh perencanaan operasional terhadap

kinerja perusahaan. Pernyataan tersebut didukung oleh *probability value* variabel independen yang besarnya kurang dari 0.05 atau 0.000.

Hal ini berkaitan dengan perencanaan operasional yang lebih umum digunakan oleh usaha kecil menengah. Karena jangka waktu perencanaan operasional yang bersifat harian atau bulanan biasanya berbasis 6 sampai 12 bulan. Industri kecil batik di Pekalongan cenderung merencanakan dalam jangka waktu yang pendek dan perencanaan operasional tersebut meliputi penjualan, anggaran dan persediaan. Perencanaan operasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yaitu pertumbuhan penjualan (Shrader et al., 1989; Rue and Ibrahim, 1998), pertumbuhan pasar (Rue and Ibrahim, 1998) dan ROI (Shrader et al., 1989; Rue and Ibrahim, 1998). Lebih lanjut dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang berbunyi perencanaan operasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan pada usaha kecil menengah, dapat diterima.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan

Pada bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi-implikasinya. Dari hasil pengujian dan analisis yang telah dilakukan mengenai “*Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi dan Perencanaan Operasional Terhadap Kinerja Perusahaan Yang Dipengaruhi Ketidakpastian Lingkungan*”, maka dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil analisis regresi model pertama menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap perencanaan strategis pada industri kecil menengah batik di Pekalongan. Nilai koefisiensi determinan (R^2) pada model pertama sebesar 0.028 menunjukkan bahwa variabel dependen (perencanaan strategis) tidak dapat dijelaskan oleh variabel ketidakpastian lingkungan.
2. Hasil analisis regresi model kedua menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara signifikan terhadap perencanaan operasional pada industri kecil menengah batik di Pekalongan. Nilai koefisiensi determinan (R^2) pada model kedua sebesar 0.959 menunjukkan bahwa variabel dependen (perencanaan operasional) dapat dijelaskan oleh variabel ketidakpastian

lingkungan sebesar 96%, sedangkan 4%-nya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian.

3. Hasil analisis regresi model ketiga menunjukkan bahwa perencanaan strategis tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan pada industri kecil menengah batik di Pekalongan. Nilai koefisiensi determinan (R^2) pada model ketiga sebesar 0.000 menunjukkan bahwa variabel dependen (kinerja perusahaan) tidak dapat dijelaskan oleh variabel perencanaan strategis.
4. Hasil analisis regresi model keempat menunjukkan bahwa perencanaan operasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan pada industri kecil menengah batik di Pekalongan. Nilai koefisiensi determinan (R^2) pada model keempat sebesar 0.839 menunjukkan bahwa variabel dependen (kinerja perusahaan) dapat dijelaskan oleh variabel perencanaan operasional sebesar 84%, sedangkan 16%-nya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian.
5. Pengujian hipotesis pertama ini dilakukan dengan menggunakan uji t (t_{test}), dimana pada *level of significance* 5% ($\alpha=0.05$) atau *confidence level* 95%. Perhitungan yang dilakukan pada model pertama regresi, variabel independen ketidakpastian lingkungan memiliki nilai t_{hitung} sebesar - 0.067 dan hal tersebut menunjukkan ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap perencanaan strategis pada industri kecil menengah batik di Pekalongan.

Pernyataan tersebut didukung oleh *probability value* variabel independen yang besarnya lebih dari 0.05 atau 0.947.

6. Pengujian hipotesis kedua ini dilakukan dengan menggunakan uji t (t_{test}), dimana pada *level of significance* 5% ($\alpha=0.05$) atau *confidence level* 95%. Berdasarkan perhitungan yang nampak bahwa model kedua regresi, variabel independen ketidakpastian lingkungan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 42.882 dan hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan ketidakpastian lingkungan terhadap perencanaan operasional pada industri kecil menengah batik di Pekalongan. Pernyataan tersebut didukung oleh *probability value* variabel independen yang besarnya tidak lebih dari 0.05 atau 0.000.
7. Pengujian hipotesis ketiga ini dilakukan dengan menggunakan uji t (t_{test}), dimana pada *level of significance* 5% ($\alpha=0.05$) atau *confidence level* 95%. Berdasarkan perhitungan yang dilakukan, nampak bahwa model pertama regresi, variabel independen perencanaan strategis memiliki nilai t_{hitung} sebesar - 0.155 dan hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan pada industri kecil menengah batik di Pekalongan. Pernyataan tersebut didukung oleh *probability value* variabel independen yang besarnya lebih dari 0.05 atau 0.877.
8. Pengujian hipotesis keempat ini dilakukan dengan menggunakan uji t (t_{test}), dimana pada *level of significance* 5% ($\alpha=0.05$) atau *confidence level* 95%. Berdasarkan perhitungan yang dilakukan, nampak bahwa model keempat regresi,

variabel independen perencanaan operasional memiliki nilai t_{hitung} sebesar 20.156 dan hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan perencanaan operasional terhadap kinerja perusahaan pada industri kecil menengah batik di Pekalongan. Pernyataan tersebut didukung oleh *probability value* variabel independen yang besarnya kurang dari 0.05 atau 0.000.

5.2. Implikasi Kebijakan

1. Bagi top manager/pemilik/direktur utama usaha kecil menengah diharapkan dapat menerapkan perencanaan formal. Perusahaan kecil menengah yang tidak memiliki perencanaan pada akhirnya mengalami kegagalan. Pada intinya perencanaan mengalahkan non perencanaan. Karena perencanaan dapat mengurangi hambatan-hambatan lingkungan yang tidak pasti dan yang tidak dapat diprediksi (Rue and Ibrahim, 1998; Shrader *et al.*, 1989).
2. Perusahaan kecil menengah belum menerapkan perencanaan strategi pada usahanya, dan menganggap masih belum perlu untuk menggunakannya. Pada umumnya usaha kecil menengah hanya menerapkan perencanaan operasional (Matthews and Scott, 1995). Berdasarkan hasil penelitian ini melaporkan bahwa karena keterbatasan sumber daya, finansial dan waktu, hanya beberapa perusahaan membuat perencanaan strategi yang dilakukan sendiri oleh top manager. Top manager merencanakan sendiri karena mereka beranggapan bahwa perencanaan tersebut mahal dan membutuhkan waktu yang tidak sedikit. Maka

perencanaan strategi hanya sebuah aktifitas "*all or nothing*" bagi usaha kecil menengah. Perusahaan kecil tidak memiliki sumber daya untuk perencanaan strategi seperti yang dimiliki oleh perusahaan besar, akibatnya pada umumnya usaha kecil menengah melewatkan perencanaan strategi sama sekali (Shrader *et al.*, 1989).

3. Perusahaan yang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang tinggi dengan lingkungannya, memperlihatkan kinerja yang lebih baik, ketimbang perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang rendah (Beal, 2000; Covin and Slevin, 1989; Kim and McIntosh, 1996). Singkatnya, kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan tergantung pada kemampuannya untuk memantau dan beradaptasi dengan lingkungan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai keterbatasan, terutama dalam hal :

1. Responden dalam penelitian ini dibatasi pada manajer puncak perusahaan (pemilik/direktur utama atau wakil direktur). Asumsi kunci yang digunakan adalah bahwa manajer puncak merupakan pusat perilaku perusahaan sekaligus penentu kebijakan dan strategi perusahaan. Meskipun demikian, dalam pelaksanaan penelitian ini dirasakan kurang memuaskan dalam menggambarkan perilaku strategik perusahaan secara keseluruhan.

2. Penelitian ini bergantung sepenuhnya kepada pengukuran subyektif (berdasarkan persepsi), terutama dalam mengukur kinerja perusahaan karena data-data obyektif tentang kinerja perusahaan-perusahaan kecil menengah batik di Pekalongan tidak tersedia. Meskipun pengukuran persepsi secara metodologis dapat dibenarkan dan banyak penelitian empiris (terutama di barat) membuktikan kebenaran ini, namun tetap saja pengukuran subyektif rentan terhadap munculnya bias.
3. Operasionalisasi dimensi-dimensi perencanaan strategi dan perencanaan operasional nampak sangat umum dan belum menggambarkan taktik ataupun proses pembuatan perencanaan yang lebih spesifik yang dijalankan oleh perusahaan. Selain itu, operasionalisasi dimensi ketidakpastian lingkungan juga dirasakan terlalu umum untuk mampu, secara spesifik, melukiskan kondisi lingkungan yang tidak pasti. Misalnya, gambaran tentang preferensi konsumen, kekuatan tawar-menawar pemasok, gerak-gerik pesaing dan sebagainya.
4. Data-data industri manufaktur dalam penelitian ini mengandalkan data-data yang dimiliki oleh Kantor Perindag Pekalongan dan Badan Pusat Statistik (BPS) Propinsi Jawa Tengah. Disisi lain, data-data yang dimiliki oleh Kantor Perindag Pekalongan, yang berfungsi sebagai pembina dan pengawas industri di Pekalongan, nampak tidak akurat dan tidak dikodifikasikan dengan baik. Sehingga kemungkinan terjadi perbedaan dengan data-data di lapangan sangat besar.

5.4. Penelitian Yang Akan Datang

Berdasarkan hasil penelitian maupun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, maka pada bagian ini dikemukakan saran-saran bagi penelitian dimasa yang akan datang (*suggestion for future research*), sebagai berikut :

1. Disarankan untuk mereplikasi penelitian ini dengan menggunakan sampel yang lebih besar dan luas secara geografis, demografis, maupun cakupan industrinya, sehingga pemahaman dan generalisasi paradigma hubungan antara ketidakpastian lingkungan, perencanaan strategi, perencanaan operasional dan kinerja perusahaan dalam konteks industri di Indonesiadapat dilakukan lebih akurat.
2. Replikasi penelitian ini, jika memungkinkan, diharapkan menggunakan data-data longitudinal sebagai upaya untuk menguji kestabilan hubungan antara ketidakpastian lingkungan, perencanaan strategi, perencanaan operasional dan kinerja perusahaan. Selain itu. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini hendaknya diperinci untuk dapat menggambarkan perencanaan strategi maupun operasional dan taktik khusus yang dijalankan perusahaan dalam menghadapi lingkungan yang tidak pasti/tidak menentu.
3. Disarankan bagi penelitian mendatang untuk memperluas basis dan bangunan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Sehingga penelitian mendatang tidak hanya mendasarkan diri pada konsep proses perencanaan saja tetapi juga teori-teori lain dalam bidang manajemen strategi yang berkaitan dengan hubungan antara

ketidakpastian lingkungar, perencanaan strategi, perencanaan operasional dan kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar Saifuddin, 1997, **Reliabilitas dan Validitas**, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Beal, Reginald, M., 2000, "Competing Effectively : Environment Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, January, pp. 27-45.
- Bhargava, M., Dubelaar, C. and S. Ramaswami, 1994, "*Reconciling Diverse Measures of Performance : A Conceptual framework and Test of Methodology*", **Journal of Business Research**, Vol. 31, pp. 235-246.
- Boyd, B.K., Dess, G.G., and A.M.A Rasheed, 1993, "Divergence between Archival and Perceptual Measures of Environment Causes and Consequences", **Academy of Management Review**, Vol. 18, pp. 204-226.
- Bracker, J.S., Keats, B.W., and J.N., Pearson, 1988, "Planning and Financial Performance Among Small Firms in Growth Industry", **Strategic Management Journal**, Vol. 9, pp. 591-603.
- Bracker, J.S., Keats, B.W., and J.N., Pearson, 1986, "Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms", **Strategic Management Journal**, Vol. 7, pp. 503-522.
- Child, John, 1997, "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations, and Environment : Retrospect and Prospect", **Organization Studies**, Vol. 18, pp. 43-76.
- Clark, T., Varadarajan, P.R., and W.M. Pride, 1994, "Environmental Management : The Construct and Research Propositions", **Journal of Business Research**, Vol. 29, pp. 143-148.
- Cooper, Donald R.C. and William Emory, 1998, **Metode Penelitian Bisnis**, Erlangga, Jakarta.
- Covin, J.G. and Slevin, D., 1989, "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment", **Strategic Management Journal**, Vol.10, pp.75-87.

- C. Suhadiwarno, 1999, "*Strategi Bisnis Perusahaan Kecil Indonesia Masuk Pasar Internasional dalam Beberapa Isu Lingkungan Ekonomi Global*", Kajian Bisnis Universitas Gadjah Mada.
- Gerloff, A. Edwin, Nan Kanoff Muir, Wayne D. Bodensteiner, 1991, "*Three Components of Perceived Environmental Uncertainty : An Exploratory Analysis of The Effect of Aggregation*", **Journal of Management**, Vol.17 No.4. pp 749-768.
- Global Perspective, 2000, "*The Performance of Small Enterprises during Economic Crisis : Evidence from Indonesia*", **Journal of Small Bussiness Management**, October, pp. 93-100.
- Gronhaug, K. and Falkenberg, J.S., 1989, "Exploring Strategy Perceptions in Changing Environment", **Journal of Management Studies**, Vol. 26, pp.349-359.
- Hopkins, E. Willie, and Shirley, A. Hopkins, 1997, "*Strategic Planning-Financial Performance Relationship in Banks : A Causal Examination*", **Strategic Management Journal**, Vol. 18, No. 8, pp. 635-652.
- Hill, Jimmy, 2001, "*A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity : Part 1* ", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, Vol. 7, No.5, pp.171-204.
- Imam Ghozali, 2000, **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Kim, Eonsoo, and McIntosh, J.C., 1996, "The Faste, The Better ? : An Empirical Study on The Speed of Strategic Change and Firm Survival and Performance", **Journal of Applied Business Research**, Vol. 12, pp. 35-42.
- Kotey, B., and Meredith, G.G., 1997, "Relationship Among Owner/ Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance", **Journal of Small Business Management**, April, pp. 37-64.
- Lindsay W.M. and L.W. Rue. 1980. "*Impact of The Business Environment on The Long Range Planning Process: A contingency View*". **Academy of Management Journal**, Vol. 23, pp 385-404.
- Lumpkin, G.T and Dess, G.G., 1996, "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Constructs and Lingking it to Performance", **Academy of Management Review**, Vol. 21, pp. 135-172.

- Masri Singarimbun dan Sofian E., 1985, **Metode Penelitian Survei**, LP3ES, Media Pratama, Jakarta.
- Matthews, H. Charles and Susanne G. Scott, 1995, "Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms : An Empirical Assessment", **Journal of Small Business Management**, October, pp. 34 -52.
- McGhee, J.E. and Rubach, M.J., 1996, "Responding to Increase Environmental Hostility : A study of The Competitive behaviour of Small Retails", **Journal of Applied Business Research**, Vol. 13, No. 1, pp. 83-94.
- Miller, Chet, C. and Cardinal, B., Laura, 1994, *Strategic Planning and Firm Performance : A Synthesis of More Than Two Decades of Research*, **Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 6, 1649-1665.
- Nur Wening, 1997, "Alternatif Strategi Pengembangan bagi Usaha Kecil, **Kajian Bisnis**, No.11, Mei-September, pp. 43-47.
- Orpen, C., 1988, "The Effect of Long-Range Planning on Small Business Performance. A Further Explanation", **Journal of Small Business Management**, January 1986, pp.16-23.
- Pearce II, John A and Robinson Jr., R.B. (alih bahasa oleh Agus Maulana). 1997. **Manajemen Strategik : formulasi, implementasi dan pengendalian**, Jilid Satu, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Rambat Lupiyoadi, 2002, *Perencanaan Strategik bagi Wirausaha : Sebuah Pendekatan Strategic Entrepreneurship*, **Usahawan**, Maret, No. 03, pp. 29-32.
- Ramunajam, V., N. Venkatrama, and J. Camillus, 1986, "Multi-Objective Assessment of Effectiveness of Strategic Planning : A Discriminant Analysis Approach", **Academy of Management Journal**, Vol. 29, pp.347-372.
- Robinson, R.B. and J.A. Pearce II. 1988. " The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms". **Strategic Management Journal**, Vol.4, pp 197-207.
- Robinson, R.B. and J.A. Pearce II. 1984. " Research Trust in Small Firm Strategic Planning". **Academy of Management Review**, Vol.9, pp 128-137.
- Robinson, R.B. and J.E. Logan and M.Y. Salem. 1986. " Strategic Versus Operational Planning in Small Firms". **American Journal of Small Business**. Vol. 10, pp. 7-16.

- Rue, W. Leslie and Nabil A. Ibrahim, 1998, *'The Relationship between Planning Sophistication and Performance in Small Business'*, **Journal of Small Business Management**, October 1998, pp. 24-32.
- Sapienza, H.J., Smith, K.G., and M.J. Gannon, 1988, *"Using Subjective Evaluations of Organizational Performance in Small Business Research"*, **American Journal of Small Business**, Winter, pp. 45-60.
- Schwenk, C., and C. Shrader, 1993, *"Effect of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms : A Meta-Analysis"*, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Spring, pp. 53-63.
- Shrader, B. Charless, Charles L. Mulford, and Virginia L. Blackburn. 1989. *"Strategic and Operational Planning, Uncertainty, and Performance in Small Firms"*. **Journal of Small Business Management**, October 1989. Pp 45-60.
- Singgih Santoso, 2000, **SPSS – Mengolah Data Statistik Secara Profesional**, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sugiyono, 2000, **Metode Penelitian Bisnis**, Alfabeta, Bandung.
- Swamidass, P.M., and Newell, W.T., 1987, *"Manufacturing Strategy, Environmental Strategy and Performance : A Path Analytic Model"*, **Management Science**, Vol. 33, pp. 509-525.
- Venkatraman, N. and Ramunajam, V., 1986. *"Measurement of Business Performance In Strategy Research : A Comparison Approach"*, **Academy of Management Review**, Vol. 11, pp., 801-814.
- Wiklund, Johan, 1999, *" The Sustainability of The Entrepreneurial Orientations Performance Relationship"*, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Fall, pp. 37-55.
- Wright, P., Kroll, M., Pray, B. and A. Lado, 1995, *"Strategic Orientations Competitive Advantage and Business Performance"*, **Journal of Business Research**, Vol. 33, pp. 143-151.
- Zulkifli, 1998, *"Perencanaan Strategik untuk Organisasi Profit dan Non Profit"*, **Kajian Bisnis**, Mei-September 1998. Hal. 123-130.